

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DIANDRA ZANONI FRASSETTO

**A PARTICIPAÇÃO DO SETOR TECNOLÓGICO (TI) NA CONTABILIDADE
SUPERMERCADISTA**

CRICIÚMA

2016

DIANDRA ZANONI FRASSETTO

**A PARTICIPAÇÃO DO SETOR TECNOLÓGICO (TI) NA CONTABILIDADE
SUPERMERCADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
para obtenção do grau de Bacharel no curso de
Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira

CRICIÚMA

2016

DIANDRA ZANONI FRASSETTO

**A PARTICIPAÇÃO DO SETOR TECNOLÓGICO (TI) NA CONTABILIDADE
SUPERMERCADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em controladoria.

Criciúma, 30 de novembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva - UNESC - Orientador

Prof. Esp. Jonas Scremin Brolese - Examinador

Dedico este trabalho a três pessoas muito importante e minha vida. Meu Pai Otávio, exemplo de honestidade e caráter minha mãe Ana pela generosidade e atenção e meu marido Analdo, pelo apoio, amor e companheirismo no decorrer deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

O momento de agradecer é a hora de deixar transparecer a alegria e a satisfação pelo objetivo alcançado. Agradecer a Deus pela força espiritual, pela saúde pela capacidade e pelo equilíbrio emocional nesta fase bastante corrida de minha vida.

Aos meus pais Ana e Otávio por me permitir fazer parte de suas famílias, pelo carinho, compreensão e pelo amor puro e verdadeiro que me transmitem, pelo incentivo registrado em uma frase dita pelo meu pai e que ficou gravada “o importante é a matemática” que com certeza ajudou na escolha da profissão.

Aos meus irmãos Patrícia e Fabiano pelos bons momentos juntos compartilhados e pelas caronas no retorno da faculdade, foram muito importantes.

Ao meu marido Analdo pelo apoio e incentivo quando a vontade de desistir batia, pela compreensão nos momentos difíceis pelo amor e carinho e por me ajudar a ser uma pessoa melhor.

Aos demais familiares e amigos que ajudaram de alguma forma neste período, ao meu orientador Realdo de Oliveira pela paciência e suporte para conclusão deste trabalho, aos demais professores do curso pela transmissão do conhecimento tão importante que levarei por toda vida.

Aos colegas de trabalho que embora formados, nunca negaram apoio ou esclarecimento de dúvidas quando precisei. Muito obrigado a todos, ficarão pra sempre em minha história e em meu coração.

É chegada uma conquista muito esperada e muito importante em minha vida, peço a Deus que me conceda sabedoria, capacidade e paciência e que me conduza sempre em seus caminhos nesta nova fase de minha vida.

“Uma pessoa inteligente resolve o problema, uma pessoa sábia o previne.”

Albert Einstein

RESUMO

FRASSETTO, Diandra Zanoni. **A participação do setor tecnológico (ti) na contabilidade supermercadista**. 2016. 57 p. Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente estudo visa demonstrar mediante estudo de caso a participação e a grande importância que o setor de Tecnologia da Informação departamento responsável pelos sistemas de informação tem com o setor de controladoria na contabilidade. O crescimento acelerado dos recursos tecnológicos e da complexidade das operações transformou o ambiente empresarial, tornando cada vez mais competitivo. A busca pela modernidade tecnológica se faz incessante na era atual, pois nem mesmo a distância pode impedir o compartilhamento de conhecimentos e informações tudo está instantaneamente conectado. O setor de Tecnologia da Informação quando operado de forma estratégica ganha um grande espaço nas organizações devido aos enormes benefícios que em parceria com outros setores pode proporcionar, o desenvolvimento de controles internos, projetos de melhorias que podem ser enquadrados em várias partes da empresa são alguns exemplos. O setor contábil é extremamente dependente do setor de Tecnologia da Informação, não somente pelo acompanhamento necessário na utilização dos softwares, mas também na prevenção e desenvolvimento de estratégias que visam o melhor aproveitamento de tempo e aumento da produtividade da empresa, o setor contábil possui uma visão sistêmica da empresa, pois está englobado desde o lançamento de notas fiscais, orçamentos, tributos até o encerramento do exercício. Muitas atividades empresariais precisam ser efetuadas sobre a ótica contábil, e é essencial que o setor de tecnologia da informação acompanhe e também entenda os processos da empresa, não só os contábeis, mas todos os demais que existem para o funcionamento da empresa. O setor tecnológico é peça chave para o desenvolvimento da empresa e quando aliado a outros setores se torna ainda mais forte e seguro.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação, contabilidade, informação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Organograma da controladoria	24
Figura 02 - Ciclo de aprimoramento contínuo da Controladoria	25
Figura 03 - Ciclo de Governança de TI	31
Figura 04 - Razões para aplicação de TI nas empresas	33
Figura 05 - Elemento de componentes dos sistemas.....	34
Figura 06 - Recursos necessários para os Sistemas de Informação	35
Figura 07 - Gráfico dos colaboradores	42
Figura 08 - Gráfico do ramo de atuação.....	42
Figura 09 - Gráfico do fator impulsionador	43
Figura 10 - Gráfico do setor de TI	43
Figura 11 - Gráfico do gestor de TI	44
Figura 12 - Gráfico do setor de Projetos	45
Figura 13 - Gráfico do desenvolvimento de Projetos.....	45
Figura 14 - Gráfico dos novos Desafios	46
Figura 15 - Gráfico da central de Atendimento.....	47
Figura 16 - Gráfico do sistema de Informação contábil.....	47
Figura 17 - Gráficos das estratégias	48
Figura 18 - Gráfico de aquisição de novos Softwares	48
Figura 19 - Gráfico do nível de satisfação	49
Figura 20 - Gráfico dos conhecimentos Contábeis.....	50
Figura 21 - Gráfico da dependência TI.....	50
Figura 22 - Gráfico do TI integrado	51
Figura 23 - Gráfico do grau de dependência.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Objetivos do controle interno	16
Quadro 02 – Principais objetivos do controle interno	17
Quadro 03 – Princípios fundamentais do controle interno.....	19
Quadro 04 – Requisições da controladoria	21
Quadro 05 – Missão da controladoria	22
Quadro 06 – Segmentos da controladoria.....	23
Quadro 07 – Etapas do planejamento operacional	26
Quadro 08 – Respostas dos entrevistados	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SI	Sistemas de Informação
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 CONTROLES INTERNOS.....	15
2.1.1 Conceito de controle interno.....	15
2.1.2 Objetivos do controle interno	16
2.1.3 A importância dos controles internos	17
2.1.4 Princípios fundamentais do controle interno	18
2.1.5 Tipos de controle interno	20
2.2 CONTROLADORIA	20
2.2.1 Missão da Controladoria.....	22
2.2.2 Funções da Controladoria	23
2.2.3 Planejamento Estratégico.....	26
2.2.4 Planejamento operacional	26
2.2.5 Execução.....	27
2.2.6 Controle.....	28
2.3 SISTEMAS DA INFORMAÇÃO	29
2.3.1 Tecnologia da Informação	29
2.3.2 Conceito de sistemas de informação	32
2.3.3 Componentes de sistemas de informação.....	34
2.3.4 Recursos de um sistema de informação.....	35
2.3.5 <i>Feedback</i> e Controle	37
3 METODOLOGIA	39
4 ESTUDO DE CASO	41
4.1 PROCEDIMENTOS PARA ELABORAÇÃO DA PESQUISA.....	41
4.2 AMOSTRA.....	42
4.3 ANÁLISES E DIAGNÓSTICO	53

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

O bom desempenho das empresas depende muito de como estão sendo conduzidos seus controles organizacionais, se há novos investimentos em recursos para aumento da produtividade e melhoria na condução dos processos operacionais da empresa. Este capítulo apresenta o tema, problema e questão de pesquisa explicando a importância do estudo. Em seguida, apresenta o objetivo geral e específico, a justificativa e a metodologia utilizada.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Em meio a tantas tecnologias o ambiente contábil vem sofrendo intensas mudanças e com isso se faz necessário que as empresas revejam suas formas e métodos de trabalho e organize de tal modo que tudo se torne mais prático e eficaz para que as informações fornecidas sejam tempestivas. Neste sentido as empresas estão investindo cada vez mais em recursos tecnológicos a fim de alinhar processos. A própria Receita Federal é uma inovadora constante de seus recursos de controle, não apenas possibilitando, mas obrigando que as organizações contábeis evoluam seus recursos tecnológicos e processos de informatização para que as informações prestadas sejam mais verdadeiras possíveis.

Envolver vários setores da empresa dentro de um determinado controle faz com que todos os envolvidos tenham conhecimento do que estão fazendo e principalmente que os históricos das operações que envolvem tais processos se mantenham devidamente arquivados para quando necessitados para outros fins, pois registrar sempre tudo o que acontece é um meio muito importante para organização contábil. Inovar e buscar novos recursos não é papel apenas do setor tecnológico, é dever de quem tem a visão do que precisa ser melhorado, a proatividade é um adjetivo que deve estar presente em todos os verdadeiros profissionais, pois tudo tem ajuste, tudo tem conserto, basta definir as estratégias, planejar, criar executar, controlar e medir o desempenho que os objetivos serão alcançados.

Desta forma, surge o seguinte questionamento: a falta de conhecimento técnico contábil por parte do profissional de Tecnologia da Informação (TI) pode

impactar na produtividade do setor de controladoria no setor contábil supermercadista?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo consiste em evidenciar a participação do setor tecnológico com o setor contábil, mostrando assim a importância do setor de TI para as rotinas contábeis e para a perpetuidade e bom funcionamento dos controles organizacionais operacionalizados e controlados pelo setor contábil.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral foram elencados como indispensáveis para o sucesso deste trabalho alguns objetivos específicos:

- Revisar os conceitos bibliográficos relacionados ao tema;
- Evidenciar a participação do setor tecnológico na contabilidade;
- Realizar pesquisa direcionada ao setor supermercadista da região;

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao efetuar uma breve análise a nossa volta é possível detectar que a tecnologia está por toda a parte, no trabalho, na faculdade, em casa, na rua, em nosso cotidiano. O ambiente tecnológico tomou uma proporção capaz de beneficiar toda uma sociedade, pois o mundo vive em uma intensa era de conectividade onde tudo está interligado e de forma instantânea. Informações precisas e em tempo real são cada vez mais necessárias para que decisões adequadas sejam tomadas de maneira segura e breve.

É fundamental que o ambiente empresarial acompanhe estas mudanças, não somente a nível operacional, mas também de forma estratégica adquirindo ferramentas digitais para monitorar e aperfeiçoar novos ou antigos processos, sejam eles, controles internos utilizados na parte operacional da empresa, sistemas de

produção, impostos entre outros. Todo e qualquer controle utilizado de forma consciente e adequada visa a melhoria da produtividade da empresa, redução de custos e aumento da confiança dos clientes.

A contabilidade é um setor bastante dependente de recursos tecnológicos. Com o objetivo de atender as demandas contábeis e melhorar a organização de todos os assuntos envolvidos na rotina contábil, os gestores e demais pessoas envolvidas na rotina da empresa carecem de informações instantâneas, desta forma, muitas vezes se faz necessário que sejam desenvolvidos programas moldados conforme a necessidade da empresa. Considera-se muito proveitoso que o setor de Tecnologia da Informação (TI) responsável pela manutenção dos softwares da empresa inclusive os contábeis, desenvolva habilidades e conhecimentos a fim de aplica-los na contabilidade. Muitas adequações e melhorias podem acontecer quando o analista de TI possui conhecimento da rotina contábil. A boa relação e o conhecimento além da árvore tornam o ambiente empresarial mais competitivo e seguro. Diante disto, o presente estudo visa mostrar a relação, os benefícios e a importância que o setor de Tecnologia da Informação tem para o setor contábil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os conceitos a fim de formar a fundamentação teórica no que tange à controles internos, controladoria e sistemas da informação. Serão evidenciados os conceitos, objetivos, importância, benefícios e as vantagens competitivas que a correta utilização destas ferramentas podem trazer para o alcance dos objetivos das empresas.

2.1 CONTROLES INTERNOS

Neste item será abordado uma importante ferramenta indispensável para o bom desempenho das atividades empresariais, dando enfoque a sua conceituação, importância e tipos e de controles internos, destacando desta forma alguns riscos que a entidade acarreta durante sua existência com a falta de controles internos.

Conforme expõe o autor Colella (1979) o fenômeno administrativo se desdobra em vários tipos de funções englobando o planejamento, organização, comando, coordenação e controle, neste meio está inserido os controles internos.

Attie, (2006, p. 111) expõe que o “controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial. Desta forma o controle não é algo sem face ou sem forma, mas um dado físico que avalia uma função observável.”

2.1.1 Conceito de controle interno

Como conceituações acerca de controles internos nas organizações destaca-se o seguinte:

Controle interno define-se como o planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte de dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção. (MIGLIAVACCA, 2004, p.17).

Para Almeida (2007 p. 63), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de

proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.”

Quanto a responsabilidade, Crepaldi (2002), supõe que as atividades a serem desempenhas pelos colaboradores ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante manuais internos de organização que deverão estar acessíveis a qualquer momento.

Migliavacca (2004 p. 15) complementa ainda que “a arte e a sensibilidade do administrador residem exatamente na capacidade de implantar sistemas de controles que apresentem uma relação custo-benefício favorável e suportável para cada empresa em particular.”

Desta forma, acerca das conceituações entende-se que os controles internos são ferramentas estabelecidas de regras e procedimentos necessários para atingir determinadas metas ou objetivos estabelecidos pela cúpula administrativa, carecendo de clareza e eficiência a fim de que as informações geradas em seus fluxos sejam confiáveis para utilização nas tomadas de decisões da empresa. É muito importante para o bom funcionamento dos controles que os colaboradores estejam engajados nas etapas em que possuem participação, que conheçam a real importância e objetivo de tal controle.

2.1.2 Objetivos do controle interno

Os objetivos podem ser vistos como metas que a empresa utiliza para atingir seu alvo específico. Para Attie (2011), o objetivo do controle interno no que compete a salvaguarda dos interesses é o mesmo que proteger o patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devido a erros e irregularidades sejam eles sistêmicos ou humano. Attie (2011) apresenta quatro objetivos básicos dos controles internos:

Quadro 01 – Objetivos básicos do controle interno.

A salvaguarda dos interesses da empresa;
 A precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
 O estímulo à eficiência operacional; e
 A aderência as políticas existentes

Fonte: Adaptado de Attie, 2011.

Os autores Oliveira, Hernandez, Silva (2008, p. 85,86) complementam como objetivos principais dos controles internos o exposto no quadro 02 abaixo:

Quadro 02 – Principais objetivos do conjunto de controles internos.

Verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de éticas nas relações comerciais e profissionais;
Obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
Comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
Proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos;
Prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
Servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção;
Registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
Estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio dos relatórios;
Assegurar a legitimidade dos passivos da empresa, com o adequado registro e controle das provisões, perdas reais e previstas;
Assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período;
Permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.

Fonte: Adaptado de Oliveira, Hernandez e Silva, 2008.

Como se vê, a empresa dispõe de enorme gama de atividades, que requer especialização, conhecimento e entendimento de forma que sejam conduzidas dentro de padrões adequados, minimizando a possibilidade de riscos e perdas.

2.1.3 A importância dos controles internos

A usabilidade dos controles internos é sem dúvida um importante ponto para o bom funcionamento da empresa. Todas as empresas que possuem controle interno adequado possuem informações confiáveis para a tomada de decisão e para os administradores. É possível desta forma seguir o caminho para a busca dos objetivos, aprimorando a eficiência dos processos produtivos, com redução de

custos e melhoria na qualidade dos serviços, fazendo com que a empresa acompanhe o crescimento do mercado que está inserida.

Para Crepaldi (2004, p. 35) a importância do controle interno pode ser entendida da seguinte forma:

“A partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir à continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas, assim a contabilidade dos resultados gerados por tal fluxo assume vital importância para os empresários que se utilizam dela para a tomada de decisão.”

A importância dos sistemas contábeis e dos controles internos pode ser resumida conforme Oliveira; Perez Jr. e Silva (2002), considerando os seguintes fatores:

- Tamanho e complexidade da organização: Quanto maior o faturamento da empresa maior serão seus procedimentos, maiores são as demandas que deverão ser controladas a fim de manter a eficácia das operações.
- Responsabilidades: É de responsabilidade da administração controlar e monitorar os ativos da empresa, detectando em seu percurso falhas e ineficiências capazes de fraudar as informações. Para que não ocorram irregularidades no processo da tomada de decisão, é fundamental que a operação seja adentrada à sistemas de controles internos, reduzindo assim a possibilidade de erros.
- Caráter preventivo: Atuar de forma preventiva implantando sistemas de controle interno moldados conforme as necessidades da empresa constitui a melhor proteção para a empresa, contra fraquezas humanas. São necessárias revisões e verificações periódicas a fim de validar estes controles e verificar se estão atendendo as reais necessidades.

2.1.4 Princípios fundamentais do controle interno

O princípio dos controles internos tem a função de precaver riscos e falhas que podem prejudicar de alguma forma a operação. Crepaldi (2002) destaca que a administração da empresa é responsável pelo monitoramento do sistema de controles internos, pela verificação de seu cumprimento, pelos funcionários e pela sua modificação, visando adapta-lo às novas circunstâncias quando necessário.

Quadro 03 - Princípios fundamentais do controle interno.

Responsabilidade:	O auditor deve informar aos funcionários da empresa quais ações cada um tem que exercer, para que ocorra a execução adequada dos procedimentos e controles, deve estar atento para identificar possíveis erros ou irregularidades e ser responsável em caso de omissão referente as transações que ocorrerem no setor executado;
Acesso aos ativos	Neste princípio o auditor deve nortear a administração a limitar o acesso dos funcionários aos ativos da empresa, assim restringindo aquele que poderá manusear numerários, como por exemplo, cheques, dinheiros, estoques, imobilizado, entre outros;
Segregação de funções (desmembrar)	O auditor deve informar a administração que uma mesma pessoa não pode ter acesso a dois departamentos, devido ao acúmulo de funções e assim podendo perder a qualidade na execução de suas atividades;
Confronto dos ativos com os registros	Neste o auditor deve informar a administração que a mesma deve estabelecer formas de ação para confrontar as atividades entre departamentos, pois, este procedimento visa detectar desfalques, registros incorretos e atos impróprios para com o patrimônio da empresa;
Amarração de sistema	Neste a orientação dos administradores deve ser a de que o sistema interno da empresa deve estar ligado com os demais setores, assim possibilitando a transação entre os mesmos e possibilitando o desempenho de ações rápidas em caso de erros;
Auditoria interna	O auditor deve nortear as ações fiscalizadoras, para que elas sejam bem definidas a fim de demonstrar para a empresa a sua necessidade de um controle interno bem definido e muito bem executado, mas, além disso, a empresa necessita de alguém que verifique as ações dos funcionários, Observando o cumprimento das normas estabelecidas e avaliando novas normas internas que possam vir a ser necessária;
Custos de controles versus benefícios.	O custo do controle não pode ser maior que o benefício que deseja ser obtido. Ou seja, um bom controle interno não precisa de métodos sofisticados para ser de qualidade; e
Limitação do controle interno	A empresa deve qualificar seus funcionários dentro dos setores em que os mesmos atuam assim cada profissional deve ser avaliado dentro de suas características e da função que desenvolve perante a empresa. O responsável pelo setor pessoal deve também ser muito qualificado, e executar bem a sua função, pois é este que tem que avaliar a personalidade de cada pessoa que venha a preencher devidas funções na empresa.

Fonte: Adaptado de Almeida (2010).

Cabe ressaltar que estes princípios devem ser seguidos pelo gestor ou administrador da empresa, independentemente de haver ou não exame do auditor interno, são ações rotineiras que devem existir em todas as empresas.

2.1.5 Tipos de controle interno

Os controles internos subdividem-se em administrativos e contábeis. Sendo que os administrativos auxiliam na condução dos negócios da empresa e os contábeis representam os procedimentos e rotinas com o foco em proteger os ativos e dar confiabilidade as informações contábeis apresentadas (ALMEIDA 2010).

Crepaldi (2012, p. 423) discorre que:

os objetivos de cada tipo de controle é a forma de compreensão do plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados. Sendo que de acordo com o controle contábil, eles são utilizados para “salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que o compõe”, já o controle administrativo utiliza-os para proporcionar eficiência as operações, dar ênfase à política de negócios da empresa, bem como seus registros financeiros.

Com a conclusão deste planejamento faz-se necessário validar a eficiência, praticidade, economia e principalmente a utilidade do controle para a entidade. Para melhor adequação dos controles e de extrema importância a criação de normas e manuais que fiquem em locais de fácil visualização dos envolvidos.

2.2 CONTROLADORIA

As empresas que se preocupam com o processo de gestão bem desenvolvido necessitam de uma estrutura organizacional bem organizada para que consiga atingir seus objetivos. Neste sentido surge a controladoria, uma área interna na empresa que a finalidade segundo, Mosimann, Alves e Fisch (1993) é assegurar informações confiáveis ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços para atingir suas metas.

Perez Jr; Pestana e Franco (1997, p. 11) citado por Schier (2008, p. 10) complementa que:

a controladoria exerce papel preponderante na empresa apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades. Para facilitar o entendimento do processo de planejamento e controle de uma empresa, a controladoria desenvolveu a visão do modelo de gestão. Através do modelo de gestão é possível identificar a razão de ser de uma organização e contribuir para a eficiência e eficácia de suas operações, assegurando sua continuidade no negócio.

Os autores Lunkes e Schnorrenberger (2009) apontam que não existe uma data precisa do surgimento da controladoria no Brasil, porém tudo indica que teve origem com a chegada de grandes empresas internacionais ao país.

Pode-se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidade lucrativa (OLIVEIRA et al., 2015).

Neste sentido Schier (2008) define que a controladoria consiste em estabelecer o ambiente adequado para o desenvolvimento das atividades da empresa a fim de dar continuidade e otimizar o seu resultado através de informações importantes para que os gestores possam melhor avaliar e aplicar suas decisões.

Padoveze, (2013) salienta que a controladoria é o departamento responsável pelo sistema de informação contábil gerencial da empresa e sua função é assegurar o resultado da companhia transparecendo confiabilidade. O autor complementa ainda que a controladoria deve atuar preventivamente em todas as etapas do processo de gestão da empresa a fim de assegurar e garantir a continuidade da empresa atuando de forma preventiva para possíveis desacertos e de forma segura e eficiente na correção dos mesmos.

Desta forma a controladoria deve atender as seguintes requisições:

Quadro 04 – Requisições da Controladoria

Organizar e reportar os dados e informações relevantes para os tomadores de decisões;
Manter permanente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos;
Exercer uma força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

Fonte: Adaptado de Oliveira; Perez; Silva, 2014.

Em seu aspecto conceitual, a controladoria define-se conforme explanado abaixo com base no autor Catelli (1999, p. 370 e 371):

- **Área do conhecimento:** É responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informação e modelo de gestão econômica que supram as necessidades dos gestores.
- **Unidade administrativa:** É responsável pela coordenação e disseminação da Tecnologia da Gestão, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzem à otimização do resultado da organização.

A área do conhecimento é formulada por teorias de várias áreas que correspondem à Contabilidade, Economia e Administração buscando atingir modelos de gestão organizacional. A unidade administrativa é responsável por colocar em prática o conjunto de teorias e conceitos que foram definidos otimizando assim os resultados através de sua execução.

2.2.1 Missão da Controladoria

Para o bom funcionamento da empresa a mesma precisa ser segmentada em áreas de responsabilidade com objetivos e atividades distintos coordenados de forma que possam atender a missão, visão e valores da empresa.

Sobre a ótica de Almeida, Parisi e Pereira (2001) a missão da controladoria está em assegurar a otimização do resultado econômico da organização. Contudo para que esta missão seja cumprida é necessário que a entidade tenha seus objetivos definidos de modo que a controladoria possa contribuir para o processo da realização do planejamento a obtenção dos resultados desejados.

Para Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 346):

a gestão das atividades empresariais é conduzida sob uma perspectiva sistêmica, visto que a maximização isolada dos resultados das partes não conduz necessariamente à otimização do todo. Cabe, então, a Controladoria, por ser a única área com uma visão ampla e possuidora dos instrumentos adequados à promoção da otimização de toda a responsabilidade pelo cumprimento de uma missão muito especial.

O quadro 05 demonstra a missão da controladoria apresentado pelo autor Peleias (2002) através elementos: Subsidio ao processo de gestão: contribuição para a otimização dos recursos; garantia da qualidade da informação padronização das diretrizes organizacionais; e atender as demandas dos agentes externos à organização.

Quadro 05 – Missão da Controladoria.

Elementos	Descrição
Subsidio	Apoiar de forma ampla e incondicional o processo de gestão, propiciando aos gestores as condições necessárias ao planejamento, acompanhamento e controle dos resultados dos negócios, de forma detalhada e global;
Contribuição	Colaborar para que os gestores ajam no sentido de otimizar os recursos. Os gestores passam a atuar com melhor contribuição em suas áreas de atuação, considerando os efeitos das decisões de áreas anteriores e posteriores às suas dentro do sistema da empresa;

Continua...

continuação...

Certificação de Informações	Assegurar que os sistemas de informação para apoio ao processo de gestão gerem informações adequadas aos modelos decisórios dos principais usuários na organização. Esse objetivo é atingido a medida que se identificam de forma clara e estruturada às necessidades informativas dos principais usuários e se delineiam seus modelos decisórios, permitindo introduzir nos sistemas de informação as regras sobre como deveriam ser as decisões, como também o registro dos impactos causados pelas decisões realizadas;
Certificação de Padronização	Garantir a homogeneização de instrumentos (políticas, normas, procedimentos e ações) e informações (sobre desempenhos e resultados planejados e realizados) em todos os níveis de gestão da organização;
Desenvolvimento	Identificar os agentes de mercado interno e externos e atender às demandas por essas impostas à organização.

Fonte: Adaptado de Peleias (2002).

A missão da controladoria está diretamente ligada com o processo de gestão, pois assegura que os dados gerados pela controladoria sejam suficientes e verdadeiros para que os gestores possam utilizá-los de forma precisa em suas tomadas de decisões.

2.2.2 Funções da Controladoria

A controladoria deve estar preparada para que possa atender as necessidades de controles sobre as atividades do dia a dia da empresa afim de servir de ferramenta de monitoramento sobre as etapas do processo de gestão, devendo estar ligada à sistemas de informações de aspectos gerenciais e estratégicos.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26) citado por Schier (2008, p. 11):

A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode-se visualiza-la sobre dois enfoques:

- a) como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa;
- b) como sendo uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Oliveira, Perez e Silva (2015, p.7) enfatizam que a controladoria é estruturada em dois grandes segmentos, conforme tabela abaixo:

Quadro 06 – Segmentos da Controladoria.

Contábil e Fiscal	Nesse segmento, são exercidas as funções e atividades da contabilidade tradicional, representadas pela escrituração contábil e fiscal, com a geração das informações e relatórios para fins societários, fiscais, publicações, atendimento da fiscalização e auditoria entre outros. Também se enquadrariam as outras informações
-------------------	---

Continua...

continuação...

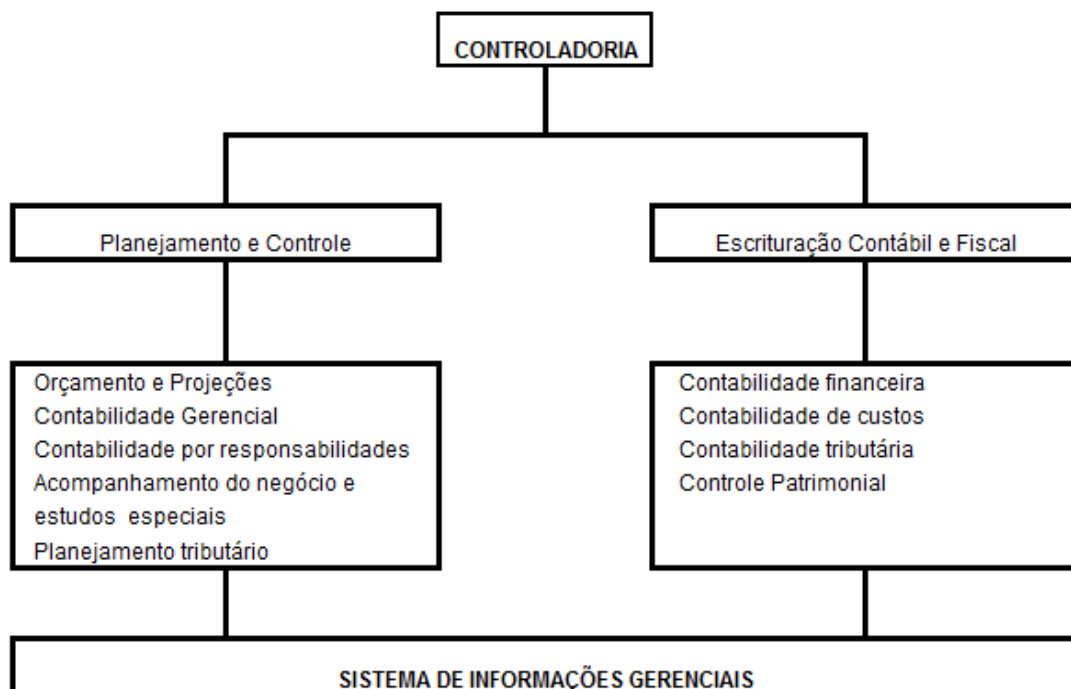
	corriqueiras, tais como controle patrimonial dos bens e direitos da empresa, conciliações das contas contábeis, apuração e controle dos custos para fins contábeis e fiscais, controle físico dos itens de estoques e imobilizado, apuração e gestão dos impostos entre outros.
Planejamento e Controle	Caracteriza o aspecto moderno das funções e atividades da Controladoria. Neste segmento devem estar incorporadas as atribuições concernentes à gestão de negócios, o que compreende as questões orçamentárias, projeções e simulações, aspectos estratégicos da apuração e análise dos custos, contabilidade e análise de desempenho por centros de responsabilidade, planejamentos tributário entre outros.

Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez e Silva (2015).

Neste segmento fica evidente o amplo campo de atuação da controladoria, que tem por finalidade subsidiar o planejamento e controle das etapas do processo de gestão e sobre o aspecto contábil e fiscal torna-se responsável por informações societárias patrimoniais e tributárias.

A figura 01 mostra a distribuição da controladoria sobre os aspectos de planejamento e controle e contábil e fiscal.

Figura 01 – Organograma da Controladoria.



Fonte: Adaptado de Oliveira, Peres e Silva (2015).

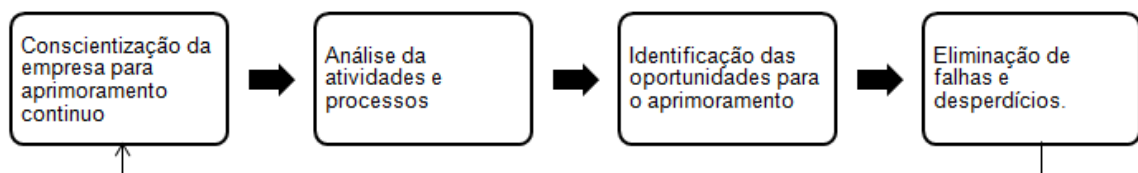
Para Kanitz (1977 apud OLIVEIRA; PEREZ E SILVA, 2015, p. 9), as funções da controladoria são resumidas como segue:

- **informação:** compreende os sistemas contábil-financeiros-gerencial;
- **motivação:** refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;
- **coordenação:** visa centralizar informações com vista na aceitação de planos. O *controller* toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções;
- **avaliação:** interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades etc;
- **planejamento:** assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos;
- **acompanhamento:** verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de revisar falhas ou de revisar tais planos.

A controladoria além de desenvolver atividades regulatórias da área fiscal e funções estratégicas, deve assumir a gestão dos sistemas de informação, para efetuar a avaliação dos controles internos, facilitando todos os aspectos rotineiros gerenciais e estratégicos. (CITTADIN, 2011).

Em suma a controladoria deve prestar-se para a contínua assessoria, no sentido de contribuir para o aprimoramento da empresa, por meio de críticas construtivas e inteligentes.

Figura 02 - Ciclo de aprimoramento contínuo da Controladoria



Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez e Silva 2015.

A função da controladoria é servir como órgão de observação da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação a eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. É ela quem fornece os dados e as informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar à esta mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa. (OLIVEIRA, PEREZ E SILVA, 2015).

2.2.3 Planejamento Estratégico

Padoveze (2013) define como o processo de gestão onde a empresa estabelece suas estratégias empresariais, dentro de uma visão futura, é a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais.

Catelli (2001, p.138) menciona que:

a fase do planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa. Essa fase do processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional. Evidentemente, o processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo e do ambiente interno da empresa. Assim o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

É de extrema importância para ao alcance dos objetivos que os gestores planejem as ações que desejam empreender, e que as reavalie de tempo em tempo o desempenho efetuado com o desempenho planejado. De modo geral o planejamento estratégico estabelece quais os caminhos à serem percorridos para atingir os objetivos desejados. É a passagem do “onde estamos” para o “onde queremos ir”.

2.2.4 Planejamento operacional

Planejamento operacional é o processo que se inicia com base nas diretrizes estratégicas, onde os gestores ou líderes de cada área buscam traduzir as metas e objetivos em ações que irão aperfeiçoar os processos da empresa a fim de alcançar os objetivos traçados.

Para Catelli (2001, p. 140), o processo de planejamento operacional compreende as etapas abaixo:

Quadro 07 – Etapas do planejamento operacional.

Estabelecimento dos objetivos operacionais;
Definição dos meios e recursos;
Identificação das alternativas de ação;
Simulação das alternativas identificadas;
Escolha das alternativas e incorporação ao plano;

Continua...

Estruturação e quantificação do plano; e,
Aprovação e divulgação do plano.

Fonte: Adaptado de Catelli 2001.

O planejamento operacional deve acontecer com a participação dos gestores responsáveis pelas diversas áreas da empresa e deve ser feito tendo em vista os cenários e diretrizes estratégicas desenhados durante o processo de planejamento estratégico.

Pela concepção de Padoveze (2003, p. 28) o “planejamento operacional é um plano de políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional. Geralmente realiza-se através do processo de elaboração de planos alternativos de ação capazes de implementar as políticas, diretrizes e objetivos do plano estratégico da empresa e do processo de avaliação e aprovação deles.”

Em meio ao planejamento operacional existe também a fase de programação que segundo o autor Padoveze, (2003) é a fase do processo onde se reavalia a curto prazo adequando-se as expectativas frente as alterações dos ambientes externo e interno. Consiste na ordenação das necessidades, meios, recursos, ações, programas, análises e interações operacionais necessárias para executar o plano operacional adotado.

2.2.5 Execução

Execução é a etapa do processo de gestão onde as coisas acontecem e deverá estar em coerência com o planejado e o programado. Pereira (2001, p.35) assinala que “a execução envolve a identificação, a simulação e a escolha de alternativas para o cumprimento das metas, bem como a implementação de ações”.

Esta é a fase onde são detectadas as reais necessidades de cada área que ainda não tenham sido identificadas pelos gestores e que deverão sofrer os ajustes necessários para a continuação. Catelli, (2001. P 146), explana que:

a execução é a fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Nesta fase ainda podem ser necessárias alterações e ajustes no programa com consequente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes.

A fase execução é exatamente aquela em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas.

A controladoria exerce nesta fase um acompanhamento com o intuito de colher informações não com o sentido de controlar os resultados obtidos, mas sim de prestar informações durante a execução do planejamento operacional.

2.2.6 Controle

O objetivo do controle é acompanhar e verificar o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento e procurar manter o equilíbrio entre o desempenho planejado e o realizado.

Segundo Catelli, (2001, p. 146) o controle deve ser executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa em sua totalidade: avaliação de desempenho global e analítica. Para que seja implementado com sucesso o controle envolve quatro etapas:

- prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
- reunir informações sobre o desempenho real;
- comparar o desempenho real com o previsto; e
- verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas consequências quando possível.

Para que sejam eficazes, os controles devem ser baseados em planos, quanto mais claros, completos e integrados forem os planos mais eficazes serão os controles. Por isso faz-se necessário aos gerentes uma ferramenta que lhes forneça informações sobre os desempenhos planejado e realizado, para que possam fazer comparações em todas as etapas do processo.

Brisolla (1990, p.273) complementa que controle é:

“um processo de verificação prévia, concomitante ou a posterior, que ocorre num lapso de tempo para conhecer a evolução do desempenho de um sistema ou de uma atividade através da comparação de novo estágio com outro inicial definido como padrão, desencadeando ações que assegurem a consecução dos objetivos esperados.” O controle faz com que os gestores se preocupem em assegurar que os recursos estejam sendo aplicados adequadamente na realização dos objetivos da empresa.

2.3 SISTEMAS DA INFORMAÇÃO

2.3.1 Tecnologia da Informação

A mistura de tecnologias da internet e preocupações empresariais tradicionais estão influenciando todos os setores empresariais e, sem dúvidas é a mais recente fase no processo de evolução dos negócios. Todas as empresas precisam atualizar suas infraestruturas de negócios e mudar sua maneira de trabalhar para que possam atender mais rapidamente as necessidades de seus clientes. O'Brien (2010) afirma que o setor de Tecnologia da Informação (TI) tornou-se um componente vital quando se pretende alcançar o sucesso de empresas e organizações, e por esta razão, constitui um campo de estudo essencial, administração e gerenciamento de empresas.

A maneira desenfreada que o desenvolvimento tecnológico percorre os ambientes empresariais faz com que as organizações estejam cada vez mais dependentes deste setor. Tudo é muito instantâneo e interligado informações que percorrem várias partes da empresa e demais partes vinculadas em segundos. Beal (2001) complementa que a informação é um patrimônio, pois agrega valor à organização.

Duarte (2009, p. 31) menciona que:

“Esta “Nova Era” é marcada pela enorme influência das habilidades humanas no que diz respeito ao uso da tecnologia para se obter informações, analisa-las, sintetiza-las, interpreta-as e comunica-las; tanto no processo de geração de riqueza quanto de sua mensuração. Mais importante do que possuir a tecnologia, é fazer bom uso dela. Isso nos torna mais competitivos enquanto profissionais, empresas e nação.”

Conforme mencionado por O'Brien (2010) o setor de TI tem como sua responsabilidade componentes de hardware – equipamentos e máquinas, software – programas e seus recursos, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações. Tudo isso é monitorado pelo setor de TI e fazem parte do cotidiano das organizações e auxiliam diretamente no controle e na gestão das ações.

Rezende, (2005, p. 32) conceitua a Tecnologia da Informação como “recursos tecnológicos e computacionais para guarda de dados e geração de informação.” Ou seja, é aquela utilizada em substituição a procedimentos manuais.

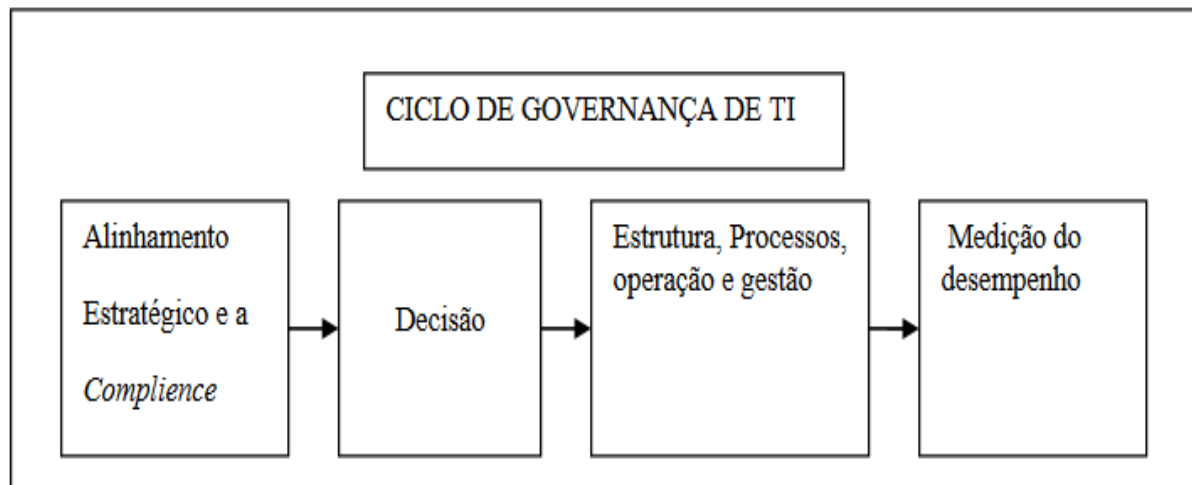
Para que a TI possa contribuir efetivamente para o sucesso das atividades das organizações, os usuários das ferramentas devem buscar conhecê-las e entender qual o real propósito de sua utilização, evitando assim que as organizações realizem investimentos em tecnologias que acabem sendo desperdiçados pelo mau uso ou falta do conhecimento necessário. Investimentos no setor tecnológico devem ser feitos sempre com muita avaliação, com projetos elaborados e apresentados só assim pode-se fazer a escolha mais segura e melhor para a empresa. É extremamente necessário que os profissionais deste setor estejam alinhados com as demais áreas da empresa a fim de buscar oportunidades para melhorar o aproveitamento do tempo e aumentar a produtividade da empresa.

Vivemos em uma era onde há excesso de informações e mudanças e lidar com mudanças é uma das principais características que o profissional de TI deve desenvolver, para isso deverá estar sempre atento a tudo que está em transformação. Esse excesso de informação se deve a uma importante ferramenta desta era, a tecnologia. É impossível nos tempos atuais não precisar da tecnologia para as atividades empresariais.

Nesta linha, Saeger (2009) expõe que diante da complexidade dos sistemas que integram estas ferramentas, outro aspecto que pode ser apontado como obstáculo é a dificuldade que os usuários dos sistemas encontram em manuseá-los, posto que geralmente estes são implantados sem a participação daqueles que irão trabalhar direta e indiretamente com estes sistemas. Desse modo, não basta que as organizações realizem investimentos em modernas ferramentas de tecnologia, visando acompanhar as evoluções de mercado, é necessário inserir tais ferramentas em seu cotidiano capacitando as pessoas que irão fazer uso delas, a fim de que os resultados apontem para aquilo que é esperado.

Fernandes e Abreu (2008) apresentam o ciclo de governança de TI através da figura abaixo:

Figura 03 – Ciclo de Governança de TI.



Fonte: Adaptado de Fernandes e Abreu, 2008.

Iniciando pelo alinhamento estratégico e a *compliance* que se refere ao planejamento estratégico como um todo, faz uma mesclagem entre o planejamento estratégico da empresa e o planejamento estratégico da TI e a *compliance* é o de acordo dos diretores com o que estão traçando para o TI. O hiato desses seguira a segunda fase, da decisão, onde serão decididas as responsabilidades relacionadas a TI, bem como seus investimentos, serviços de infraestrutura, arquitetura de TI, etc,

A terceira fase deste ciclo, a estrutura, processos, operações e gestão se referem ao conjunto de ações como a “ estrutura organizacional e funcional de TI, aos processos de gestão e operação dos produtos e serviços de TI” (FERNANDES; ABREU, 2008, P. 15).

Já a quarta e última fase, funciona como um *feedback*, é a medição do desempenho, do quanto a governança de TI contribui para as estratégias e objetivos do negócio. Este ciclo da governança dr TI serve como um norteador à implantação de TI nas organizações (FERNANDES; ABREU, 2008).

Diante disso percebe-se que o papel do profissional de TI dentro da empresa deve sair de uma condição de tradicional de suporte administrativo para uma TI inteligente estratégica que procura as falhas e pontos que precisam ou podem ser melhorados dentro a empresa e apresente soluções a fim de simplificar ou modernizar alguma atividade da operação da empresa.

2.3.2 Conceito de sistemas de informação

Profissionais de negócios dependem de muitos tipos de sistemas de informação, que dão suporte as operações como registro de compras e vendas acompanhamento dos estoques, pagamento de funcionários, compra de mercadorias, avaliar tendências de vendas entre outros. A todo o momento são gerados informações e dados que precisam aparecer em tempo real com informações oportunas, corretas confiáveis, com periodicidade necessária para o acompanhamento das operações e viabilizar a tomada eficaz de decisões por parte dos gestores da organização.

O´Brien, (2010, p. 6) define sistema de informação como:

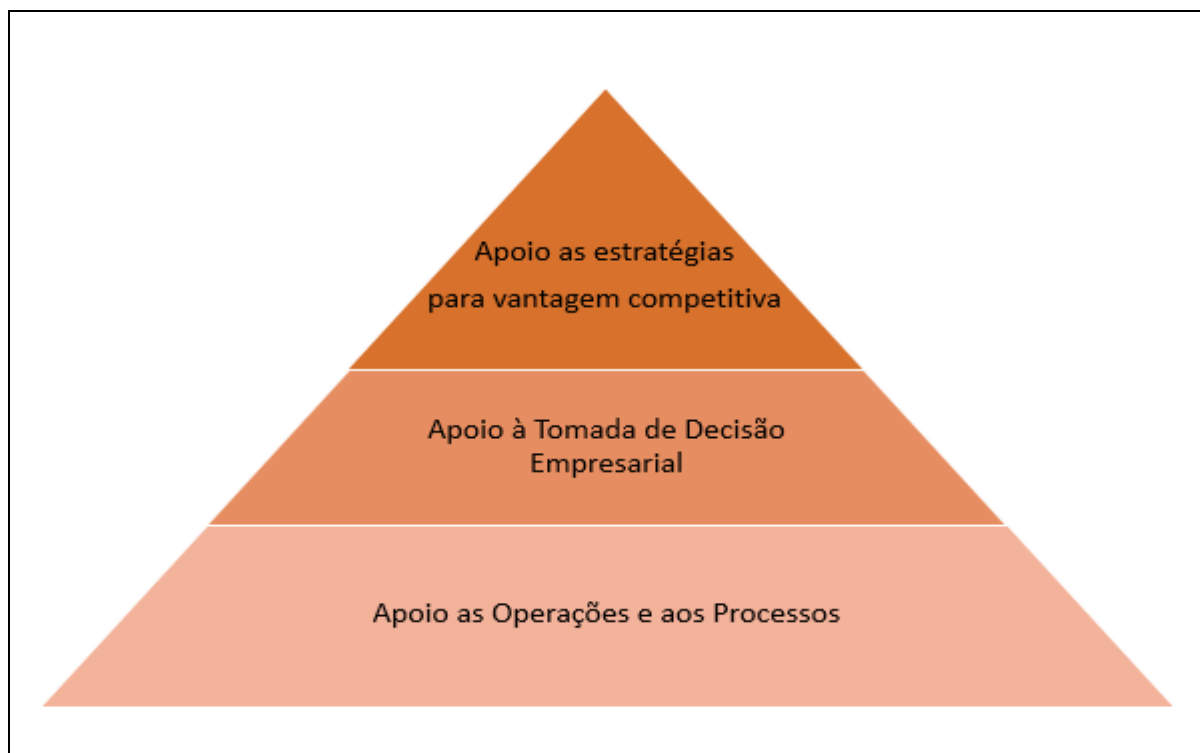
“Um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização. As pessoas tem recorrido aos sistemas de informação para se comunicar, utilizando desde a alvorada da civilização, uma diversidade de dispositivos físicos (hardware), instruções e procedimentos de processamento de informação (software), canais de comunicação (redes) e dados armazenados (recursos de dados).”

Até meados de 1960, o papel dos sistemas de informação era simples: processamento de transações, manutenção de registros, contabilidade e outros aplicativos de processamento eletrônico de dados. Mais tarde, quando se elaborou o conceito de sistemas de informação gerencial (SIG), outro papel foi adicionado. Esse novo papel se concentrava em fornecer aos usuários finais gerenciais relatórios administrativos predefinidos que dariam aos gerentes a informação de que necessitavam para fins de tomada de decisão. Um papel muito importante surgiu em 1990 que foi o conceito de papel estratégico para os sistemas de informação. Neste conceito a tecnologia da informação se torna um componente integrante dos seus processos produtos e serviços, que ajudam a empresa a conquistar uma vantagem competitiva no mercado globalizado. Neste período ocorreu o rápido crescimento da internet, intranets, extranets e outras redes globais interconectadas têm alterado radicalmente o potencial dos sistemas de informação nos negócios. (O´BRIER 2010)

As empresas constroem sistemas para reagir a concorrentes, clientes, fornecedores e mudanças sociais e tecnológicas em um ambiente dinâmico e fluido. Quando as forças externas e os problemas organizacionais mudam, sistemas novos são necessários e sistemas antigos devem ser modificados. (LAUDON; LAUDON. 1999).

Segundo O'Brien (2010) há três razões fundamentais para todas as aplicações de tecnologia da informação nas empresas. Elas são encontradas nos três papéis vitais que os sistemas de informação podem desempenhar para uma empresa, que são o suporte de seus processos e operações; suporte na tomada de decisões de seus funcionários e gerentes; e suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva, a pirâmide a seguir demonstra os três principais papéis que os sistemas de informação devem fornecer a uma organização.

Figura 04 – Razões para aplicação de TI nas empresas.



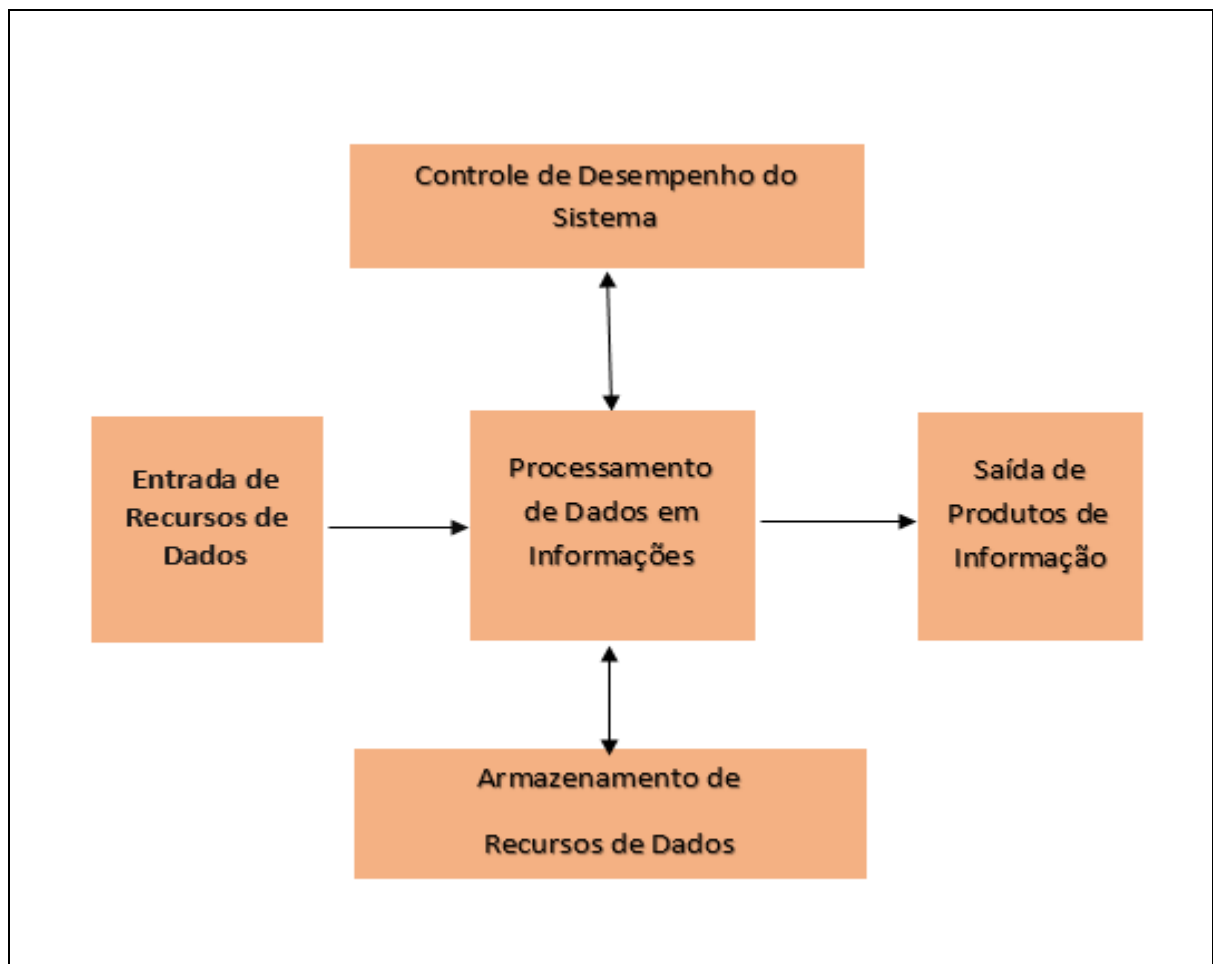
Fonte: Adaptado de James A. O'Brien 2010.

Conforme exposto na figura acima é de real importância a aplicabilidade de TI nas empresas, este setor visa fornecer apoio as estratégias a fim de melhorar os processos organizacionais aumentando assim a competitividade da empresa. As estratégias quando elaboradas de forma correta servirão de apoio para tomada de decisão adequada por parte dos gestores. As operações tornam-se mais eficientes e seguras quando moldadas conforme a necessidade da empresa.

2.3.3 Componentes de sistemas de informação

Sistema pode ser definido simplesmente como um grupo de elementos inter- relacionados ou em interação que formam um todo unificado. É um grupo de componentes que trabalham rumo a uma meta comum, recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação. Um sistema possui três componentes ou funções básicas em interação, conforme explana O'Brien (2010, p. 7):

Figura 05 – Elementos de componentes dos sistemas.



Fonte: Adaptado de James A. O'Brien 2010.

- **entrada:** envolve a captação e reunião de elementos que ingressam no sistema para serem processados. Por exemplo, matérias primas, energia, dados e esforço humano devem ser organizados para processamento;

- **processamento:** envolvem processos de transformação que convertem insumo (entrada) em produto. Entre os exemplos se encontram o processo industrial, o processo da respiração humana ou cálculos matemáticos; e

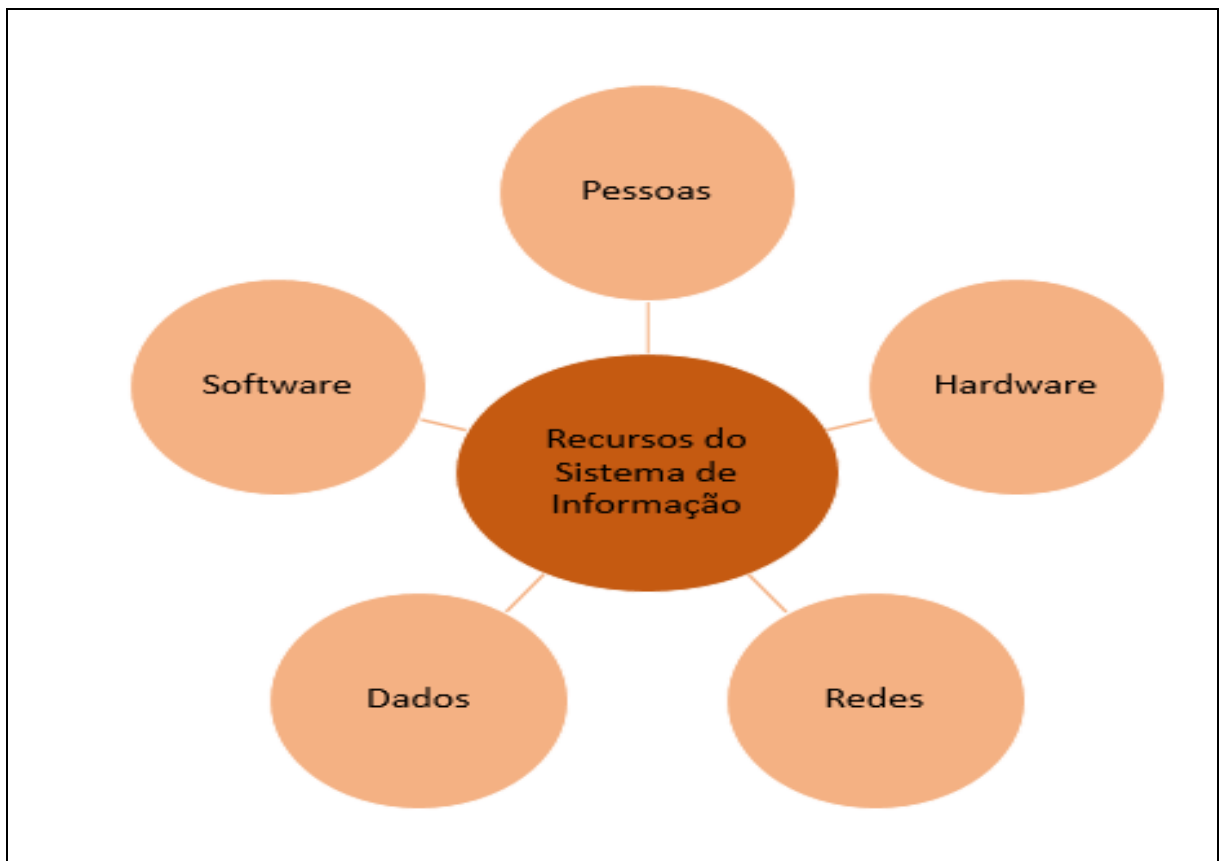
- **saída:** envolve a transferência de elementos produzidos por um processo de transformação até o seu destino final. Produtos acabados, serviços humanos e informações gerenciais devem ser transmitidas a seus usuários.

Diante deste relato é possível afirmar que o sistema de informação possui componentes de início meio e fim e que tudo deve ser alinhado e alimentado de forma segura para que se obtenha informações confiáveis em seu processo final.

2.3.4 Recursos de um sistema de informação

Os sistemas de Informação dependem de cinco recursos que são monitorados pelo setor de tecnologia da informação, pois precisa de conhecimentos necessários para o seu manuseio. A figura abaixo explana estes recursos.

Figura 06 – Recursos necessários para os Sistemas de Informação.



Fonte: Adaptado de James A. O'Brien 2010.

Para a operação dos sistemas são necessárias pessoas. Esses recursos humanos abrangem os usuários finais e os especialistas em SI.

Os usuários finais também chamados de usuários ou clientes são as pessoas que utilizam o sistema de informação ou a informação que ele produz. Podem ser contadores, vendedores, engenheiros, balconistas, clientes ou gerentes. A maior parte dos usuários constituem-se de trabalhadores do conhecimento, ou seja, pessoas que gastam a maior parte do seu tempo se comunicando, colaborando em equipes e grupos de trabalho e criando, utilizando e compartilhando informações.

Os especialistas em SI são as pessoas que desenvolvem e operam os sistemas de informação. Incluem-se os analistas de sistema, programadores, operadores de computador e pessoal gerencial, técnico e administrativo em SI. Os analistas de sistemas de informação projetam sistemas de informação com base nas exigências de informação dos usuários finais, os desenvolvedores de software criam programas para computador com base nas especificações de analistas de sistemas e os operadores do sistema ajudam a monitorar e a operar grandes redes e sistemas de computadores. **Recursos de Hardware**, compreende todos os dispositivos físicos e equipamentos utilizados no processamento de informações. Especificamente, o conceito abrange não apenas máquinas, como computadores e outros equipamentos, mas também todas as mídias de dados, ou seja, objetos tangíveis nos quais são registrados dados, desde folhas de papel até discos magnéticos. **Recursos de software** referem-se a todos os conjuntos de instruções de processamento da informação. Incluem-se neste conceito de software não apenas os conjuntos de instruções operacionais denominados programas, que dirigem e controlam o hardware, mas também o conjunto de instruções de processamento das informações requisitadas por pessoas, chamados procedimentos. Um programa de sistema operacional é um exemplo clássico de software. **Recurso de Dados**, seria a matéria prima dos sistemas de informação. Os dados constituem um valioso recurso organizacional. Estes recursos devem ser muito bem administrados a fim de beneficiar todos os usuários finais de uma organização. Podem assumir diversas formas, entre as quais a de dados alfanuméricos tradicionais, composta de números e caracteres alfabéticos e outros que descrevam transações de negócios e outros eventos e entidades. Estes recursos normalmente são organizados em bancos de dados que guardam dados

processados e organizados; e bases de conhecimento que guardam conhecimento em uma multiplicidade de formas como fatos, regras e exemplos ilustrativos sobre práticas de negócios bem-sucedidas. **Recursos de Rede de telecomunicação**, como Internet, intranets e extranets tornaram-se essenciais ao sucesso de operações de todos os tipos de organizações e de seus sistemas de informação computadorizados. Consistem em computadores, processadores de comunicação e outros dispositivos interconectados por mídia de comunicações e controlados por software de comunicações. (O' BRIEN,2010).

Com isso é visto que os recursos que envolvem sistemas de informação são bastante complexos envolvendo fatores internos e externos, equipamentos que devem fornecer total segurança para o andamento das operações e armazenagem dos dados.

2.3.5 Feedback e Controle

As empresas têm investido cada vez mais de seus recursos em treinamentos e desenvolvimentos de projetos a fim de promover a eficácia de suas operações, com isso se fazem crescentes as exigências da medição de resultados decorrentes dos investimentos realizados. Conforme Halton III (1995, p.5) citado por Rocha (2001, p. 1) “o aumento da competição global tem causado uma intensa pressão para que [esta área] demonstre que os programas contribuem diretamente para com os resultados da organização.”

Conforme Rocha (2001, p. 35) “a palavra *feedback* de origem da língua inglesa tornou-se de uso comum no Brasil, especialmente no ambiente organizacional. Tem sido usada com grande frequência, com sentido de dar retorno a algo. ”

O' Brien (2010) observa que feedback é uma importante ferramenta para medição do desempenho dos sistemas, este apresenta críticas positivas e negativas, todo feedback produz retornos e consequências, destes resultados podemos tirar a importância de sua aplicação, pois são apontadas as falhas que precisam ser trabalhadas e neste caso deverá ser feito com pessoas de todos os departamentos da empresa, pois os sistemas de informação estão por toda parte. É muito importante que esse comentário venha de todos os setores e que seja apresentado diretamente para o pessoal de controle.

Para ao aprimoramento e encontro do ponto de equilíbrio dos controles internos e necessário que sejam realizados *feedbacks* a fim de medir o desempenho dos controles e verificar se possuem algo que necessita de alteração ou adequação.

3 METODOLOGIA

Na percepção de um estudo científico se faz necessário demonstrar os procedimentos metodológicos e as técnicas utilizadas para a conclusão do mesmo no que envolver objetivos, procedimentos e abordagem do problema. “Uma pesquisa científica é um processo de investigação a fim de descobrir as relações existentes entre os aspectos que envolvem os fatos, fenômenos, situações ou coisas. ” (LAKATOS E MARCONI, 2010).

Neste sentido para a execução dos objetivos a pesquisa se dará de forma descritiva. Conforme mencionado por Santos (2004, p. 26) este tipo de pesquisa “ é um levantamento das características conhecidas que compõem o fato/fenômeno/processo; normalmente feita na forma de levantamentos ou observações sistêmicas do fato/fenômeno/processo.” A pesquisa descritiva visa a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis envolvidas no estudo.

Quanto aos procedimentos será abordado em formato de pesquisa aplicada em redes de supermercados da região Sul de Santa Catarina caracterizando uma pesquisa bibliográfica onde serão utilizados como meios para busca de informações livros, revistas, internet, artigos científicos, entre outros.

Cervo e Bevilacqua (1983, p. 55) definem a pesquisa bibliográfica como:

A que explica um problema a partir de referências teóricas publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema.

O estudo classifica-se como um estudo de caso que será aplicado por meio de pesquisa no setor contábil de redes de supermercados da região buscando conhecer a participação do setor tecnológico no setor contábil.

Este tipo de estudo caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Gil (1999, p. 65) ressalta que o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados.

Como conceito, Gil (1999, p. 73) salienta que:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e

detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Assim o pesquisador tem a oportunidade de verificar *in loco* os fenômenos a serem pesquisados, podendo ser de grande valia quando bem aproveitado.

Quanto a análise dos dados utiliza-se a abordagem qualitativa. Richardson (1999, p. 80) menciona que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.”

A pesquisa qualitativa não visa comprovar evidências, mas sim analisar os dados na medida em que estão sendo coletados. Desta forma, os dados coletados na empresa serão de forma qualitativa.

Referente aos objetivos, serão de forma descritiva, pois para Boaventura (2004), identifica as características de determinada população ou fenômeno, através de um levantamento.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresenta-se um breve comentário sobre o ramo em estudo, no qual foi aplicada a pesquisa. Na sequência será identificado os a descrição dos dados coletados com 10 respondentes estabelecidos no setor contábil representando empresas do setor supermercadista da região.

A estrutura deste capítulo reúne informações obtidas com a coleta de dados durante a pesquisa e as conclusões do pesquisador, onde foram utilizados gráficos para melhor visualização das respostas.

4.1 PROCEDIMENTOS PARA ELABORAÇÃO DA PESQUISA

Para realização do estudo de caso deste trabalho foi elaborado uma pesquisa de através de um questionário *online* elaborado por meio de uma ferramenta do *Google Docs*, direcionada aos profissionais da área contábil do setor supermercadista da região.

O questionário foi composto por 16 questões sendo 15 objetivas e 1 discursiva e foi enviado através de e-mail na primeira quinzena de outubro de 2016 objetivando mostrar a relação e a participação do setor de tecnologia da informação no setor contábil. O questionário foi enviado para 10 profissionais contábeis de diferentes supermercados que responderam instantaneamente devido a facilidade da ferramenta disponibilizada online pelo *Google*.

As empresas supermercadistas que responderam à pesquisa são:

- Bistek Supermercados Ltda
- Angeloni & Cia. Ltda
- Giassi & Cia. Ltda
- Manentti Supermercados Ltda
- Althof Supermercados Ltda
- Imperatriz Supermercados Ltda
- Hiper Bom Mercado

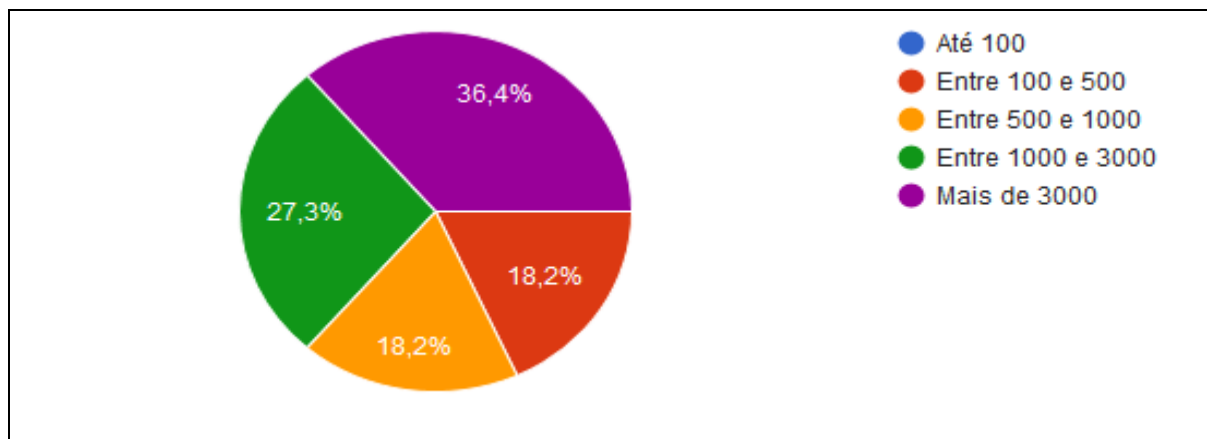
Os resultados obtidos com a pesquisa serão apresentados nos tópicos à seguir.

4.2 AMOSTRA

Neste tópico serão apresentadas as questões realizadas com suas respectivas respostas demonstradas através de gráficos.

Questão 01 – Quantos colaboradores a empresa possui?

Figura 07 – Gráfico dos colaboradores

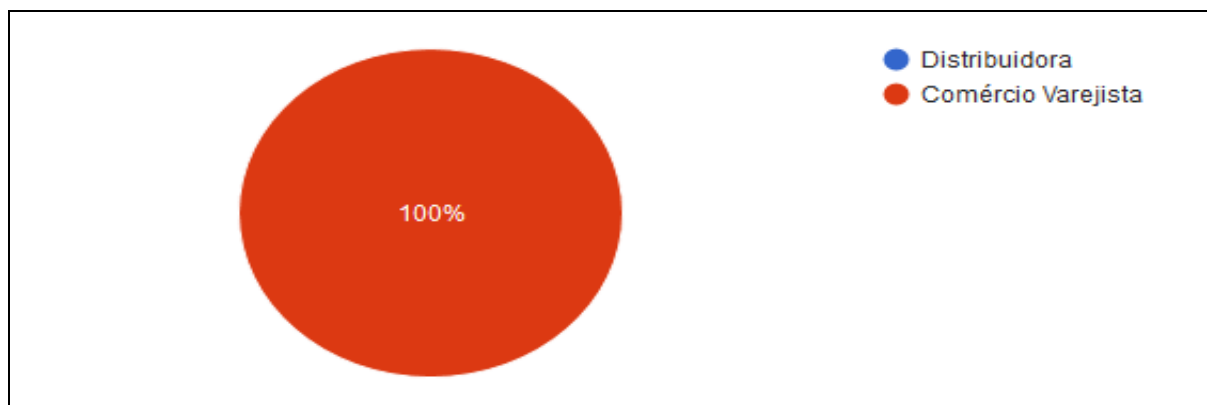


Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente foi questionado a quantidade de colaboradores da empresa, a fim de identificar o porte da mesma. É visto que 63,7% possuem entre 1000 e 4000 colaboradores.

Questão 02 – Qual o ramo de atuação da empresa?

Figura 08 – Gráfico do ramo de atuação

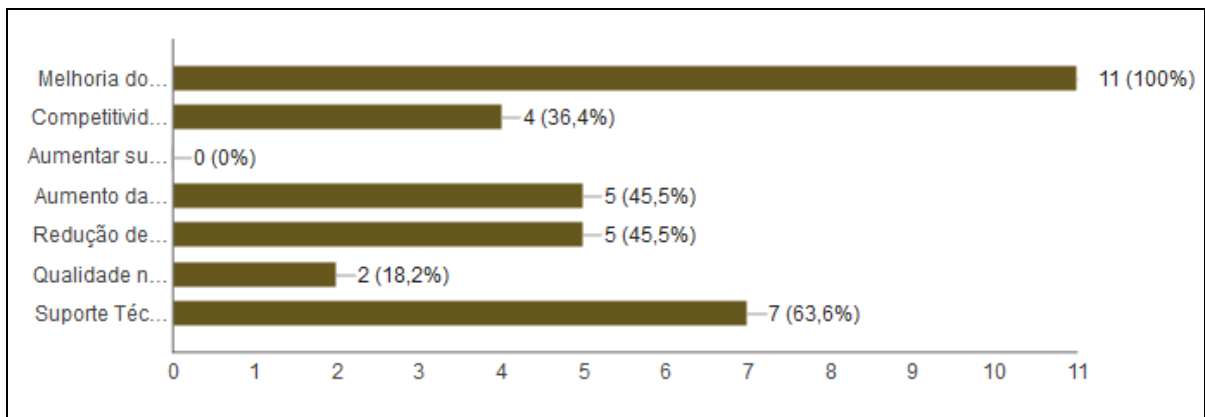


Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa foi direcionada exclusivamente ao setor supermercadista, ou seja, comércio varejista.

Questão 03 – O que você considera como fator impulsionador para a aplicação do setor de TI nas empresas?

Figura 09 – Gráfico do fator impulsionador

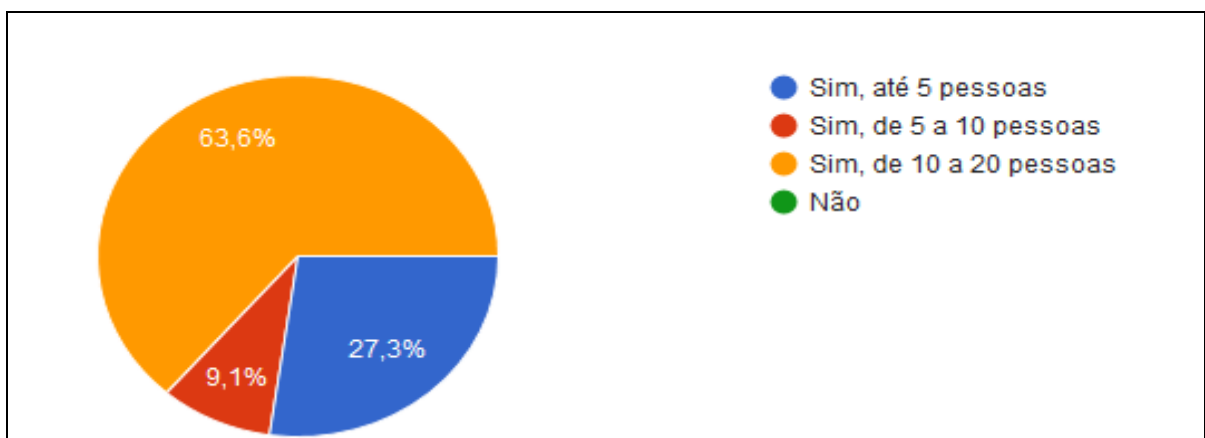


Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao fator impulsionador 100% dos respondentes responderam que consideram como melhoria dos processos internos, seguido por suporte técnico com 63,6%.

Questão 04 – Sua empresa possui um setor de TI específico? Quantas pessoas fazem parte?

Figura 10 - Gráfico do setor de TI

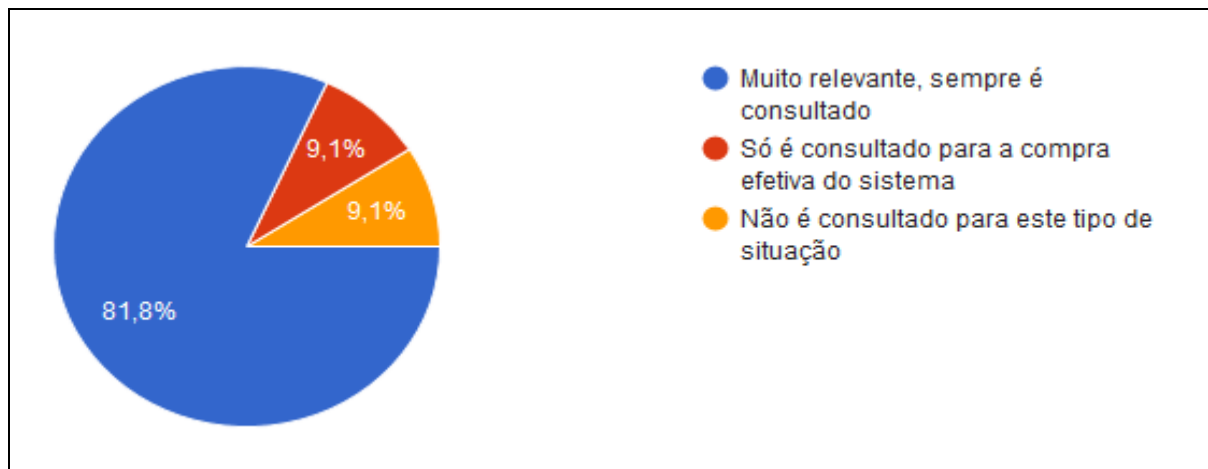


Fonte: Elaborado pelo autor.

É visto que todas as empresas possuem setor de TI nas empresas 63,6% possuem de 10 a 20 pessoas. Isso mostra o grau de dependência não somente pela contabilidade, mas sim pela empresa como um todo.

Questão 05 – Qual o peso da opinião de um gestor de TI perante adequações e melhorias para o setor contábil da empresa?

Figura 11 - Gráfico do gestor de TI

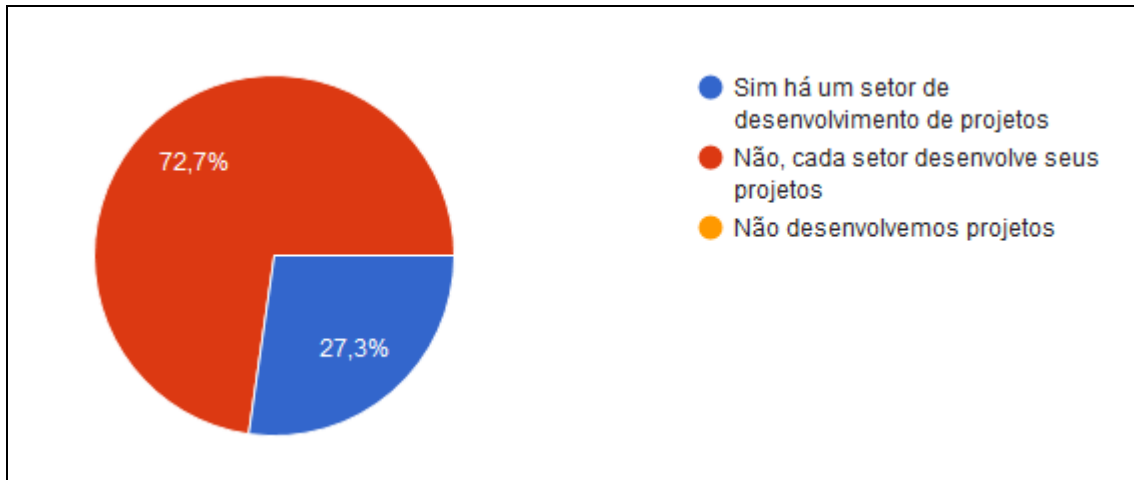


Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao questionar sobre a opinião do gestor de TI para a compra de softwares contábeis, 8,8% responderam que consideram muito relevante, isto mostra que a relação entre os dois setores é muito importante.

Questão 06 – Sua empresa possui setor de desenvolvimento de projetos de melhorias?

Figura 12 - Gráfico do setor de Projetos

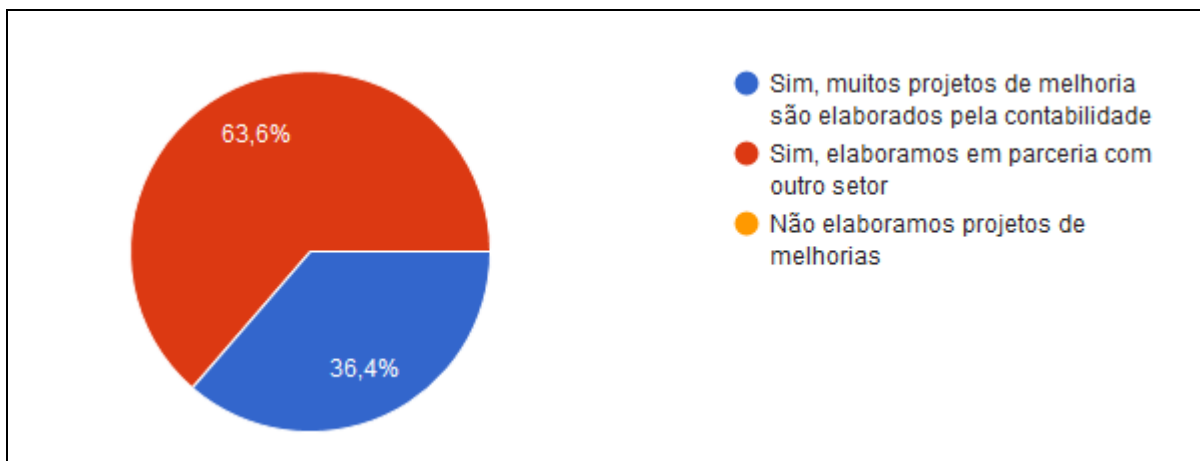


Fonte: Elaborado pelo autor.

Devido ao grande avanço tecnológico e vários recursos disponíveis para aprimoramento das operações, faz-se necessário um setor para programar estas atividades, 72,7% das empresas não possuem e 27,3% já operam com o setor.

Questão 07 – Sua contabilidade atua de forma estratégica contribuindo para o desenvolvimento de projetos de melhoria para a empresa?

Figura 13 - Gráfico do Desenvolvimento de Projetos



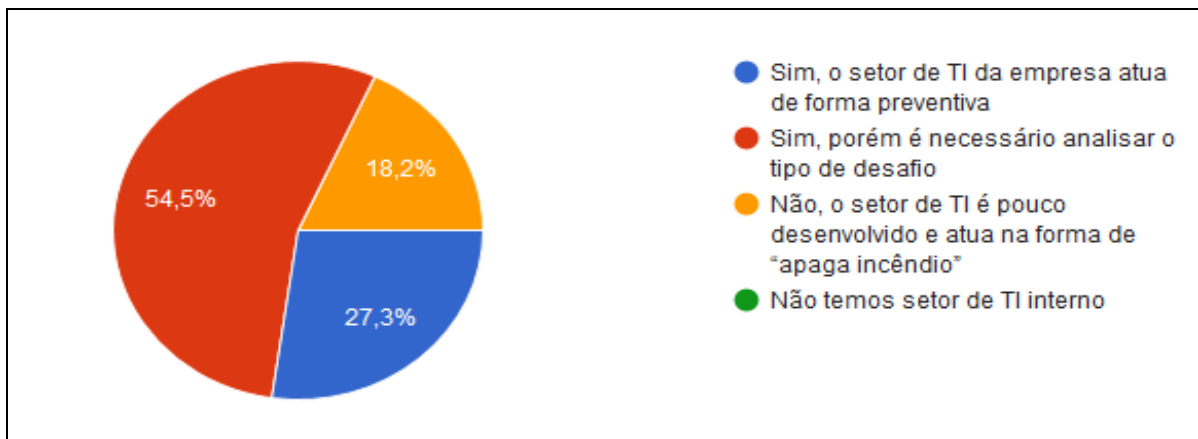
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto a elaboração de projetos pela contabilidade, 63,6% desenvolvem em parceria com outro setor, muitas vezes este outro setor não possui

conhecimento necessário para o andamento da operação, o que acaba acarretando em falta de produtividade e demora nas ações.

Questão 08 – Na sua visão o planejamento tecnológico da empresa está dinâmico o suficiente para atender novos desafios?

Figura 14 – Gráfico dos novos desafios

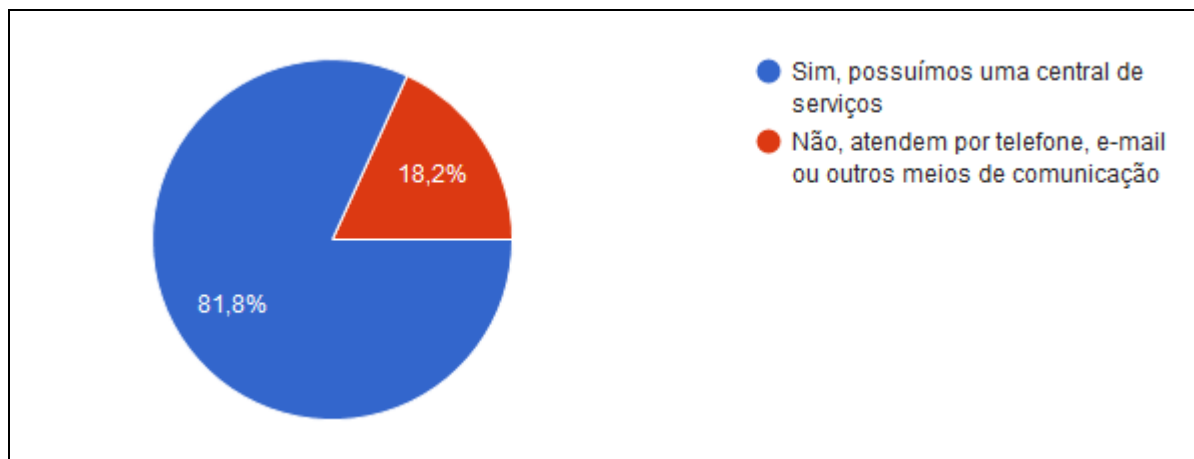


Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao preparo para o futuro e novos desafios os respondentes indicaram que estão preparados para atender os novos desafios, com tudo é preciso analisar o tipo de desafio um percentual de 54,5%. Por outro lado 27,3% o que confere a uma empresa, alega que o TI atua na forma “apaga incêndio”, que é preocupante.

Questão 09 – O setor de tecnologia da informação possui algum fluxo de organização dos chamados feitos por usuários dos sistemas?

Figura 15 – Gráfico da central de atendimento

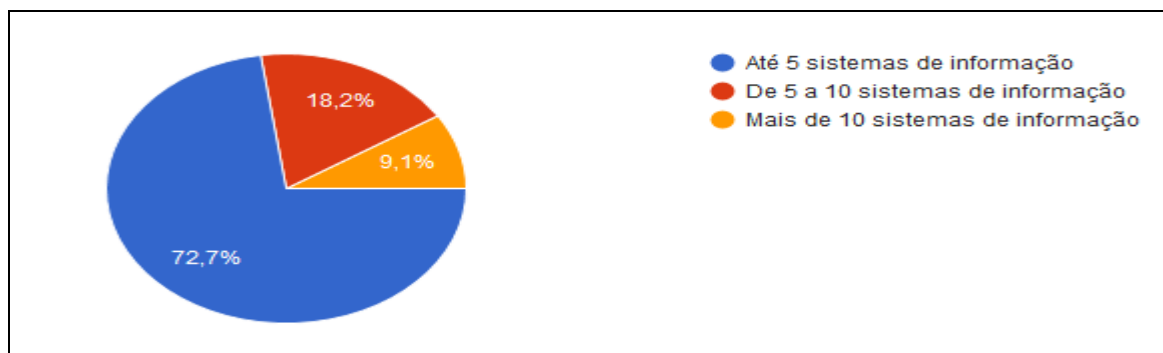


Fonte: Elaborado pelo autor.

O atendimento pelo setor tecnológico devido a alta demanda é controlado em 81,8% das empresas respondentes por uma central de tarefas, onde o usuário informa o que precisa por meio de chamado. Uma empresa respondeu que não possui, e que seu atendimento é via telefone, e-mail ou outros meios.

Questão 10 – Quantos sistemas de informação há em operação no setor contábil de sua empresa?

Figura 16 - Gráfico do Sistema de Informação contábil



Fonte: Elaborado pelo autor.

A maior parte das empresas possui até 5 sistemas em operação somente no setor contábil, fora os controles internos.

Questão 11 - Em sua ótica a TI de sua empresa atua de forma estratégica?

Figura 17 - Gráfico das Estratégias

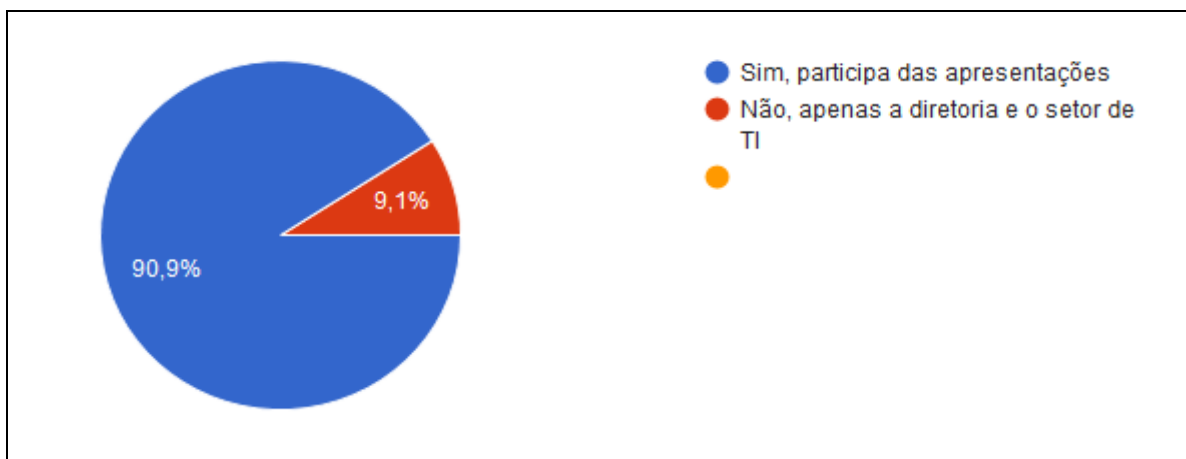


Fonte: Elaborado pelo autor.

Atuar de forma eficiente não é o mesmo que atuar de forma estratégica, eficiência é resolver os problemas com rapidez e estratégia prevê-los, porém nem tudo poderá ser previsto. Uma parte representada por 36,4% atua de forma preventiva, o que acarreta em ganhos na produtividade da empresa.

Questão 12 – Para negociação de um novo *software* que irá ser utilizado nas operações o setor contábil participa das reuniões de apresentação juntamente com o setor tecnológico?

Figura 18 - Gráfico da aquisição de novos Softwares

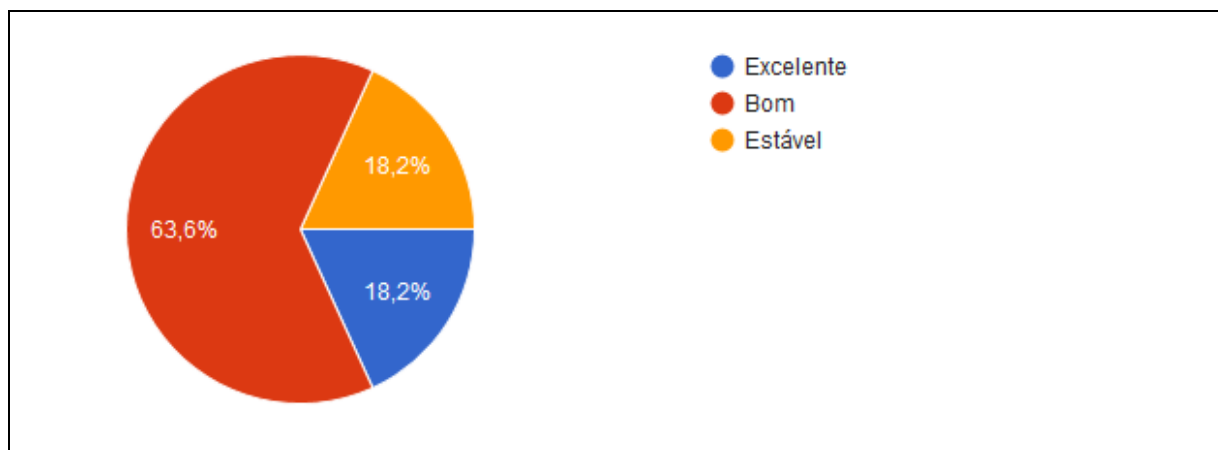


Fonte: Elaborado pelo autor.

É muito importante a participação do setor contábil para aquisição de softwares que serão utilizados na operação da empresa, pois a contabilidade possui uma grande influência em toda parte da empresa, principalmente no ramo supermercadista. Quase todas as empresas responderam que participam das negociações, atingindo 90,9%.

Questão 13 – Em sua visão contábil, qual o nível de satisfação quanto a maturidade do setor tecnológico de sua empresa?

Figura 19 – Gráfico do Nível de satisfação

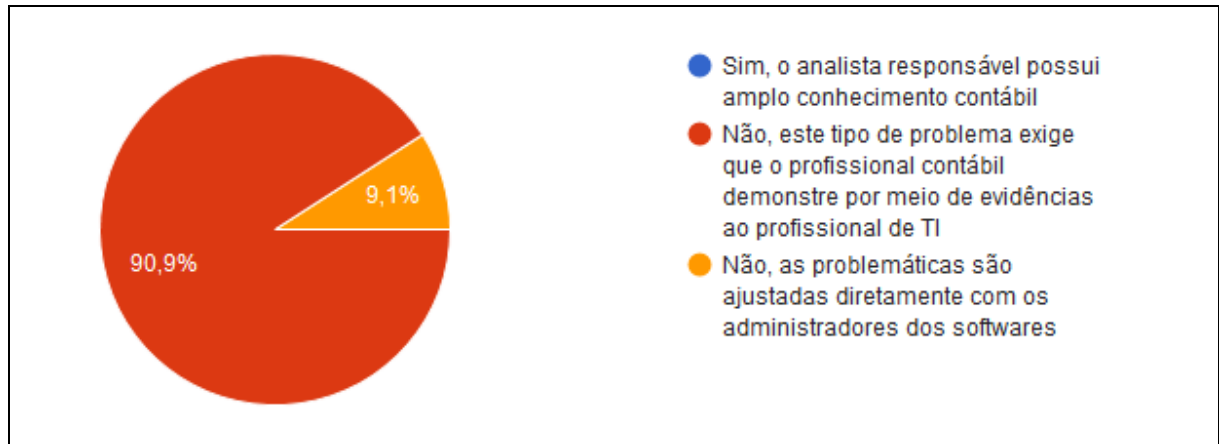


Fonte: Elaborado pelo autor.

O setor de TI tem participação muito importante para o andamento das operações, apenas 18,2% o que corresponde à uma empresa está 100% satisfeita com a atuação, e 63,6% considera adequada.

Questão 14 – Existe em sua empresa profissional de TI que possua conhecimento dos sistemas contábeis para a solução de possíveis problemáticas do dia a dia?

Figura 20 – Gráfico dos conhecimentos contábeis



Fonte: Elaborado pelo autor.

É muito importante que o profissional de TI possua alguns conhecimentos contábeis para que possa conduzir as operações e grandes demandas do setor. A falta de conhecimento acarreta na falta de produtividade, demora nas resoluções dos problemas, pois é necessário que o profissional contábil demonstre todo problema para então o analista de TI iniciar as correções, 90,9% das entrevistadas atuam desta forma.

Questão 15 – Você considera que o setor contábil seja dependente do setor tecnológico no que tange à problemáticas diárias relacionadas aos *softwares* utilizados?

Figura 21 - Gráfico da dependência TI

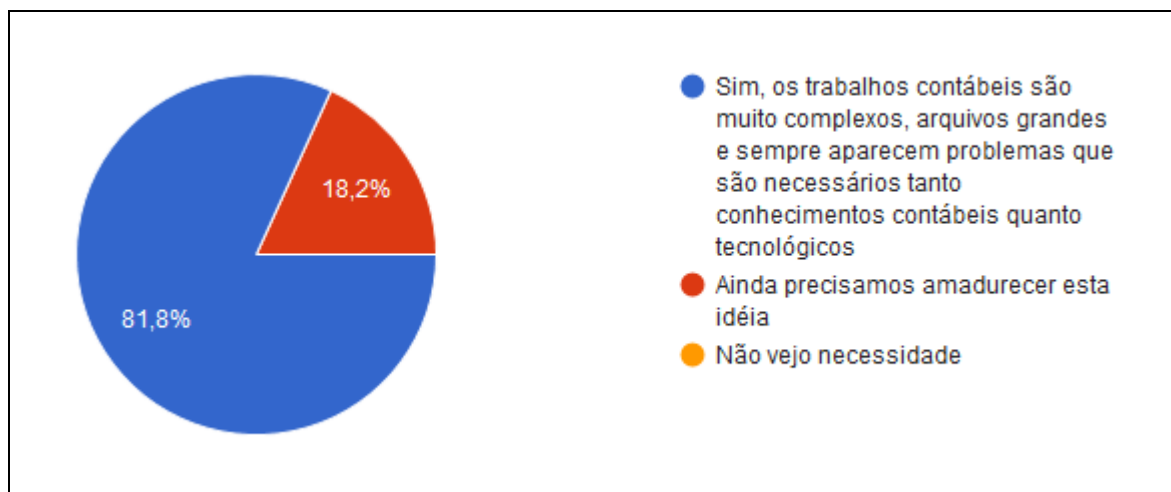


Fonte: Elaborado pelo autor.

É visto que o grau de dependência do setor tecnológico por parte da contabilidade é alto, atinge 72,7%. A alta demanda de operações e softwares utilizados contribui para isso.

Questão 16 – Você julga interessante a implantação de TI integrado diretamente ao setor contábil onde o mesmo profissional possua conhecimentos contábeis e de sistemas de informação e que atue em parceria para o desenvolvimento de projetos?

Figura 22 - Gráfico do TI integrado

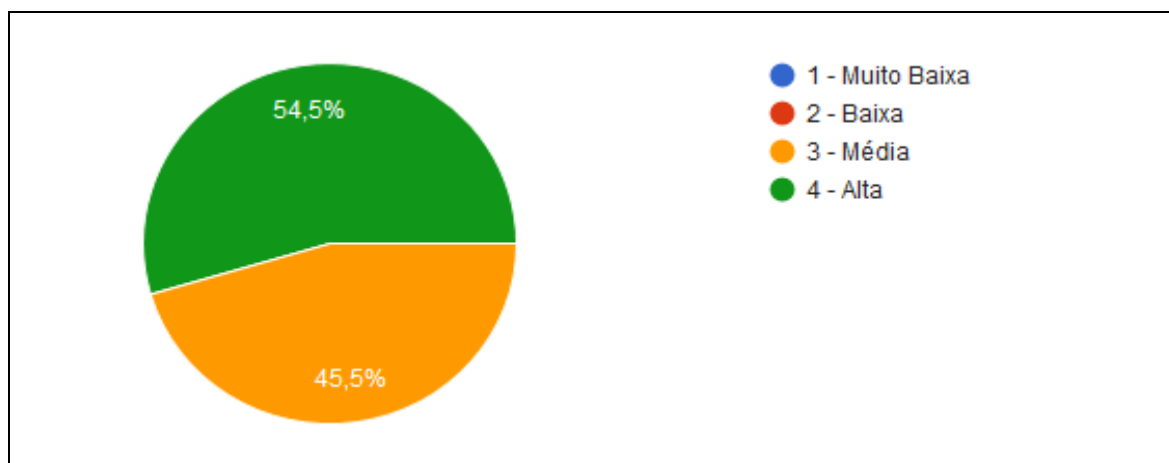


Fonte: Elaborado pelo autor.

É muito importante que a contabilidade possua uma analista de TI que tenha conhecimentos contábeis, o setor de controladoria precisa de muitos fluxos para os controles operacionais que precisam do apoio tecnológico, outras áreas da contabilidade com o fiscal também necessita de apoio com frequência, 81,8% dos respondentes consideram a ideia interessante.

Questão 17 – Em sua visão contábil com uma escala de 1 a 4, quanto você considera o grau de dependência do setor de TI?

Figura 23 - Gráfico do grau de dependência



Fonte: Elaborado pelo autor.

Um total de 54,5% dos respondentes considera alto o grau de dependência deste setor.

Questão 18 – Qual a maior dificuldade que os profissionais contábeis encontram nos profissionais de TI?

Quadro 08 – Respostas dos entrevistados

No caso de minha empresa, desinteresse pelo setor.
Falta de entendimento contábil.
Muitas vezes o profissional de TI não tem uma visão contábil globalizada, não entendendo alguns processos fundamentais para a contabilidade. Na empresa geralmente o setor contábil faz as parametrizações do sistema e o setor de TI só é acionado quando realmente é necessário. Desta forma o TI e o contábil trabalham em conjunto.
Grande obstáculo que enfrentamos são grandes profissionais de TI que exerce sua função, porém com falta de conhecimento contábil.
Falta de conhecimento técnico contábil.
Falta de iniciativa.
No meio empresarial que convivo hoje, o profissional de contabilidade tem dificuldade no entrosamento e busca de inovação para projetos organizacionais. O profissional TI busca avaliar os projetos sendo que em sua maioria os mesmo não tem conhecimento contábil suficiente para saber sobre operação, e como necessita-se exclusivamente da área tecnológica para implantação e aprimoramento dos <i>software</i> , o profissional que necessita pôr em produção seus projeto ficam amarrados e muitas vezes não consegue mostrar todo seu potencial e desenvolvimento de seu trabalho.
Resistência a mudanças, porém este fato vem sendo contornado nos últimos meses.

Continua...

Demora na resposta das solicitações.
Falta à área de TI o conhecimento técnico. O funcionário de nível de atendimento tem pouco conhecimento técnico contábil.
Intercâmbio das informações sob o ponto de vista técnico, considerados os enfoques fiscal/contábil e tecnológico (fazer com que as duas áreas se comuniquem inteligivelmente). Para tanto, já tivemos um profissional de TI que se especializou na área contábil e fiscal, melhorando esse aspecto, o que ainda apresenta contribuições.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta maneira após a explanação dos resultados das respostas faz-se necessário analisar e comentar os resultados da pesquisa.

4.3 ANÁLISES E DIAGNÓSTICO

Com a demonstração das respostas fica evidente a participação necessária do setor de Tecnologia da Informação no setor contábil. Todas as empresas pesquisadas possuem setor de TI com 5 à 10 pessoas e consideram este setor fundamental para o bom andamento das operações contábeis. Nenhuma empresa possui setor para o desenvolvimento de projetos, o que faz com que cada setor desenvolva o seu muitas vezes sem conhecimento necessário para desenvolver de forma adequada. Este tipo de circunstância muitas vezes pode se tornar caro para a empresa, pois além do tempo muitas vezes perdido pode também ocasionar a compra impensada de softwares que podem cair em desuso, simplesmente pela falta de conhecimento técnico ou falta do entrosamento entre os setores.

A maioria das empresas pesquisadas considera importante que exista um profissional de TI com entendimento técnico contábil a fim de atender as demandas de softwares contábeis, pois a cada problema detectado se faz necessário que o profissional da contabilidade demonstre por meio de evidências ao profissional de Tecnologia da Informação e o mesmo encaminhe ao administrador do software, com este tipo de processo a empresa perde produtividade, pois fica a dificuldade fica passando de mão em mão e como há falta do conhecimento contábil aos profissionais de TI, os mesmo passam novamente as orientações ao setor contábil que deverá novamente retomar um assunto, ou seja, o TI atuando desta forma apenas serve como ponte, porem com o conhecimento na área a produtividade e

resolução das dificuldades seria com maior precisão. Foi observado também que a TI da maioria das empresas não atua de forma estratégica na criação de projetos de melhorias para melhorar as rotinas das empresas, não desenvolvem projetos, apenas em parceria com outros setores, pode-se notar que a parte que o TI participa nos projetos é a de desenvolver apenas e não criar as soluções, é visto que o setor contábil/controladoria possui forte participação no desenvolvimento de sistemas de melhoria interna.

Quando a TI atua de forma eficiente, ela trabalha de modo a ajustar as dificuldades do dia a dia e não na sua prevenção, desta forma não é possível prever os desafios futuros apenas trabalhar para ajustar as demandas.

Quando questionados sobre a dificuldade que o profissional contábil encontra no profissional de TI as respostas foram unânimes, todos responderam sobre a falta do conhecimento técnico contábil, sobre a falta de entrosamento, demora nos retornos, resistências à mudanças e até falta de interesse pelo setor foi mencionado, com estas respostas é possível analisar que existe um grande gargalo na interação destes dois setores tão importantes para a empresa.

Um dos respondentes da pesquisa possui o profissional de TI especializado no ramo contábil, e afirma que tudo se tornou mais prático e rápido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a conclusão deste estudo foi possível perceber o quanto o setor de controladoria na contabilidade precisa do apoio do setor tecnológico para a condução das operações, e para o desenvolvimento de projetos que visam facilitar processos e salvaguardar o patrimônio da empresa, estes controles podem ser elaborados e desenvolvidos internamente moldados conforme a necessidade da empresa.

O objetivo geral consistiu em evidenciar a participação do setor tecnológico perante a contabilidade, mostrando assim a importância do setor de TI para as rotinas contábeis e para a perpetuidade e bom funcionamento dos controles organizacionais operacionalizados e controlados pelo setor contábil. Atingiu-se o objetivo geral quando da verificação do estudo de caso onde os respondentes relataram sobre a relação que possuem com o setor de TI e das necessidades que ainda existem.

Quanto ao primeiro objetivo específico foi alcançado no decorrer dos tópicos da fundamentação teórica quando foi abordado conforme a literatura, os conceitos e objetivos de controles internos e controladoria assim com sua importância para o bom andamento das operações da empresa. Foi atingido também ao relatar sobre sistemas da informação e Tecnologia da Informação.

O segundo objetivo foi alcançado quando demonstrado por meio de relatos do autor do estudo com base no primeiro objetivo específico e demais conhecimento pessoais.

O terceiro objetivo específico foi atingido no decorrer do estudo de caso quando profissionais contábeis do ramo supermercadista responderam o questionário online onde foi possível reunir as respostas formando os gráficos apresentados neste estudo. Com as respostas foi possível conhecer como a relação contábil e tecnológica no ramo supermercadista, qual a real necessidade de TI integrado à contabilidade, e qual a maior dificuldade que o profissional contábil encontra no profissional de TI.

Se tornaria interessante incorporar ao estudo demonstrações de projetos de melhorias que deram certo colaborando muito para o andamento das operações e que tenham sido planejados pelo setor contábil.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, William. **Auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007, 281 p.

BRIEN, James A. O'. **Sistemas de informação**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 323 p.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica**, Gecon. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570p.

CITTADIN, Andreia. **Proposta de estruturação de uma unidade organizacional de controladoria em uma instituição de ensino superior**. 2011. 191p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

COLANGELO FILHO, Lucio. **Implantação de sistemas ERP: um enfoque de longo prazo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 115 p.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 8. Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA JÚNIOR, João Lourenço Couto. **A importância dos supermercados para a economia**. 2012. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-dos-supermercados-para-a-economia-comercial/85336/#ixzz4OQGiHmhb>>. Acesso em: 25 out. 2016.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4. ed. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999. 310 p.

MORABITO, Reinaldo; RINALDI, José Gilberto Spasiani; TACHIBANA, Vilma Mayumi. **A importância da rapidez de atendimento em supermercados: um estudo de caso**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v16n1/v16n1a02.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2016.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: UFSC, 1999.137p.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas organizações: um estudo abrangente dos princípios de controle interno e ferramentas para avaliação de controle interno em sua organização**. 2.ed. São Paulo: Edicta, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995

LUNKES, Rogério João. SCHNORRENBARGER, DARCI. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009. 181p.

OLIVEIRA, Luís Martins de. JR, José Hernandez Perez. SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**: textos e casos práticos com solução. 10.ed. São Paulo : Atlas, 2014. 354p.

OLIVEIRA, Luis Martins de, PERES JR, Jose Hernandes, SILVA, Carlos Alberto dos Santos Silva. **Controladoria Estratégica**. 4a edição. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, M. L.; HERNANDEZ, P. J. SILVA, S. C. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de Informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Tomson Learning, 2003.

PARISI, Cláudio. MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011. 353p.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002. 206p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999

SCHIER. Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de Gestão**. Curitiba: Juruá, 2005. 146p.